

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLOVIS TEIXEIRA FILHO

A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING E FONTES DE INOVAÇÃO
NO DESEMPENHO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

CURITIBA
2015

CLOVIS TEIXEIRA FILHO

**A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING E FONTES DE
INOVAÇÃO NO DESEMPENHO DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof.^a Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Teixeira Filho, Clovis

A relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação no
desempenho de serviços públicos / Clovis Teixeira Filho. - 2015.
238 f.

Orientadora: Ana Maria Machado Toaldo.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2015.

1. Marketing. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Serviço público.
I Toaldo, Ana Maria Machado, 1967-. II. Universidade Federal do
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.8

TERMO DE APROVAÇÃO

Clóvis Teixeira Filho

**“A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING E FONTES DE
INOVAÇÃO NO DESEMPENHO DE SERVIÇOS PÚBLICOS”**


**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



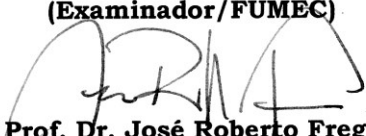
Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo
(Orientadora/UFPR)



Prof.ª Dr.ª Simone Regina Didonet
(Examinadora/UFPR)



Prof. Dr. Fabricio Ziviani
(Examinador/FUMEC)



Prof. Dr. José Roberto Frega
(Examinador/UFPR)

20 de março de 2015

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Clóvis Teixeira e Denise Cleide Lopes, que de formas distintas, fomentaram oportunidades para minha formação, motivo pelo qual cheguei a esta etapa e consegui concluí-la com sucesso.

À professora Dra. Ana Maria Machado Toaldo pelos momentos de orientação, discussão e decisões essenciais para esta pesquisa, além das conversas sobre o cotidiano acadêmico, a profissão de professor e pesquisador e os intercâmbios internacionais não menos importantes ao aprendizado nesta nova etapa da minha carreira.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que desde o primeiro contato mostrou-se solícita para o desenvolvimento de conhecimento na área de administração e possibilitou a etapa empírica desta pesquisa. Em especial, à Diretoria Regional do Estado do Paraná, na figura de seu Diretor Exmo. Sr. Ereovaldo Alves de Figueiredo, assim como ao Chefe da Assessoria de Desenvolvimento de Mercado – Exmo. Sr. Celso Luis Pinheiro da Silva e à Analista de Correios Jr. – Estatístico – Exma. Sra. Keli Karime Abreu Pereira.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro disponibilizado durante o período de realização do Mestrado Acadêmico.

Ao professor Dr. José Roberto Frega por sua contribuição generosa, competente e paciente à etapa de análise dos dados, sem a qual não seria possível a conclusão deste estudo; além dos momentos de imersão metodológica em suas aulas. Mais do que suporte instrumental, foram inspiração para a docência e a busca de novos e desafiadores conhecimentos.

Ao professor Dr. Pedro José Steiner Neto também por sua contribuição à análise de dados, mas – além disso – à figura humana do pesquisador e do professor, que tive a oportunidade de acompanhar não apenas durante a especialização e o mestrado, como também no estágio docente. Com certeza terei muitas histórias para acrescentar ao ensino de outros estudantes por meio dessa convivência.

Ao Grupo de Pesquisa Estratégia de Marketing da UFPR, pelos vários momentos de debate em que meu conhecimento foi colocado à prova e, por isso, fortalecido. Experiência única na troca com outros pesquisadores. Em especial, agradeço à professora Dra. Simone Regina Didonet pelo acompanhamento desta pesquisa e contribuições pertinentes à sua operacionalização e ao professor Dr. Tomás Sparano Martins.

Ao professor Dr. Fabrício Ziviani pelas sugestões realizadas na qualificação e defesa desta dissertação e disponibilidade no auxílio da pesquisa em inovação.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná por dois anos de intensa dedicação. À Dra. Danielle Mantovani, pela orientação pessoal antes do ingresso ao mestrado; à Dra. Natália Rese, à Dra. Jane Mendes Ferreira, ao Dr. Paulo Prado Mueller, ao Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez e ao Dr. Gustavo Abib pelas oportunidades de aprendizado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, que possibilitaram conhecer outras ideologias e áreas de atuação. Ao professor Dr. Heitor Takashi Kato, pelo aprendizado em sua disciplina, produção de artigo e conversas inteligentes entre uma Coca Cola e outra, sempre coerente e interessado; ao professor Dr. Renato Zancan Marchetti, pela orientação pessoal antes do meu ingresso ao mestrado; à professora Dra. Eliane Cristine Francisco Maffezzolli, pela orientação pessoal ao final do mestrado.

Aos poucos, mas fiéis amigos que acompanharam dois anos de transformação, que me apoiaram em grandes momentos de dificuldade nessa etapa, cada um ao seu modo, mas sempre com tanto carinho e dedicação que o agradecimento pontual não expressa a magnitude do que ainda espero conviver com vocês.

Aos colegas de mestrado que compartilharam momentos de crescimento em meio à turbulência vivida por cada um de nós dentro e fora do ambiente acadêmico. Em especial à linha de Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor: Angela, Maiara, Paulo e Samanta.

Aos colegas de mestrado que viraram amigos e companheiros da minha vida como Adriane Moskalewicz, que permitiu me conhecer melhor e exteriorizar isso. Mulher que no olhar transparece o que seu comportamento não precisa de tradução. Ao permitir te conhecer,

deixamos não apenas nossas diferenças de personalidade de lado, mas encontramos semelhanças fundamentais para aproveitarmos a vida de forma mais leve. Obrigado por me fazer sentir vivo. Obrigado por se permitir reviver; Lucas Lira Finoti, cabeça jovem, e já tão brilhante, que nos faz esquecer as horas. Contigo, meu amigo, o tempo toma outro rumo, comove qualquer guerreiro a buscar sentido na vida e achar forças para acreditar nas emoções mais simples e, assim, seguir a batalha. Entre um café e outro a admiração por ti abre as portas para o diálogo. Obrigado por manter minha esperança em alta; Loise Cristina Schwarzbach, que me fez sorrir muito, vivenciar a força de uma mulher plural e em construção. Compartilhei da sua sabedoria e das emoções arrebatadoras e espero que as nossas trilhas se conectem novamente com a espontaneidade de sempre. Resumo aqui a convivência com esses três amigos por meio do que o mar descreve de maneira singela: às vezes calmo, às vezes agitado, mas nunca o mesmo e, por isso, permanentemente interessante.

Retrato do Artista Quando Coisa

A maior riqueza
do homem
é sua incompletude.
Nesse ponto
sou abastado.
Palavras que me aceitam
como sou
— eu não aceito.
Não aguento ser apenas
um sujeito que abre
portas, que puxa
válvulas, que olha o
relógio, que compra pão
às 6 da tarde, que vai
lá fora, que aponta lápis,
que vê a uva etc. etc.
Perdoai. Mas eu
preciso ser Outros.
Eu penso
renovar o homem
usando borboletas.

Manoel de Barros

Identidade

Ao diluir
meus próprios limites,
descobri que sou,
também,
o infinito.

Adélia Woellner

RESUMO

Capacidades de marketing e fontes de inovação têm sido consideradas elementos centrais para a conquista de desempenho superior nas organizações. A área pública não foge à discussão de desempenho, motivada principalmente pelas reformas na gestão, que inserem o marketing e a inovação na prática do setor; ainda que a incursão teórica necessite aprofundamento. A partir desse contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação no desempenho de serviços públicos. Para isso, propõe e testa um modelo que considera as características de cada construto, assim como do campo de estudo, avançando em relação às proposições anteriores. A pesquisa foi operacionalizada por meio de um levantamento de campo com 259 organizações públicas de serviço postal no estado do Paraná e os dados foram analisados por meio de um modelo de equações estruturais, comparando-se tanto tratamentos baseados em covariância como em mínimos quadrados parciais. Verifica-se que, embora tenham sido evidenciadas diferenças quanto à validade discriminante entre os métodos utilizados, as capacidades de marketing atuam como mediadoras parciais entre as fontes de inovação e o desempenho organizacional e o desempenho de inovação. Além disso, são caracterizados os construtos no contexto público, assim como evidenciados efeitos diretos entre as variáveis independentes e o desempenho multidimensional. Dentre esses, destacam-se a influência de fontes de inovação como recursos de capacidades de marketing, a relevância de pesquisas realizadas pela organização e o contato com instituições educacionais, assim como a importância do preço e do desenvolvimento de produtos no composto de marketing.

Palavras-chave: capacidades de marketing, fontes de inovação, desempenho organizacional, desempenho de inovação.

ABSTRACT

Marketing capabilities and sources of innovation have been considered key-elements to the achievement of superior performance in organizations. The public area does not escape from the discussion of performance, mainly driven by reforms in management, inserting the marketing and innovation in practice; though also requires a deeper theoretical effort. Based on this context, this research aims to analyze the relationship between marketing capabilities and sources of innovation in public service performance. Thus, this research proposes and tests a model that considers the characteristics of each construct, as well as the field of study, advancing over previous proposals. The research was operationalized through a survey of 259 public organizations of postal service in Brazil (state of Paraná) and the data were analyzed by structural equation modeling, comparing both covariance-based and partial least squares treatments. The results state that, although differences were highlighted on the discriminant validity by the methods used, the marketing capabilities act as mediators between the sources of innovation and organizational performance and innovation performance. Furthermore, the constructs were characterized on public context and direct effects were observed as the influence of sources of innovation as marketing capabilities' resources, the relevance of research carried out by the organization and contact with educational institutions, as well as the importance of price and product development in marketing mix.

Key-words: marketing capabilities, sources of innovation, organizational performance, innovation performance.

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CIS	<i>Community Innovation Survey</i>
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CR	<i>Composite Reliability</i>
DC	Definição Constitutiva
DO	Definição Operacional
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>
PAF	<i>Principal Axis Factoring</i>
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PCA	<i>Principal Components Analysis</i>
PINTEC	Pesquisa de Inovação
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
SFE	<i>Stochastic Frontier Estimation</i>
TDR	Teoria da Dependência de Recursos
UKIS	<i>UK Innovation Survey</i>
VAF	<i>Variance Accounted For</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CONTRIBUIÇÕES PARA A CONSTITUIÇÃO DAS CAPACIDADES DE MARKETING.....	48
FIGURA 2 – ESPECTRO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS.....	59
FIGURA 3 – DOMÍNIO DO DESEMPENHO.....	80
FIGURA 4 – MODELO PREVISTO PARA O COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS.....	95
FIGURA 5 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA – TREZE VARIÁVEIS)	125
FIGURA 6 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS).....	128
FIGURA 7 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS).....	134
FIGURA 8 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA DESEMPENHO (PCA).....	145
FIGURA 9 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA DESEMPENHO (PAF)	147
FIGURA 10 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO (13 VARIÁVEIS).....	153
FIGURA 11 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO (9 VARIÁVEIS)	155
FIGURA 12 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA CAPACIDADES DE MARKETING (23 VARIÁVEIS).....	158
FIGURA 13 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA CAPACIDADES DE MARKETING (19 VARIÁVEIS).....	160
FIGURA 14 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA DESEMPENHO (SEM COVARIÂNCIA DE ERRO)	162
FIGURA 15 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA DESEMPENHO (COM COVARIÂNCIA DE ERRO)	163
FIGURA 16 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING (28 VARIÁVEIS).....	165

FIGURA 17 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING (24 VARIÁVEIS)	167
FIGURA 18 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (36 VARIÁVEIS)....	168
FIGURA 19 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (36 VARIÁVEIS COM COVARIÂNCIA).....	171
FIGURA 20 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (31 VARIÁVEIS)....	172
FIGURA 21 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (30 VARIÁVEIS)....	173
FIGURA 22 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (25 VARIÁVEIS)....	178
FIGURA 23 – BOOTSTRAPPING DO MODELO (25 VARIÁVEIS)	179
FIGURA 24 – SIGNIFICÂNCIA DA VARIÁVEL DE CONTROLE PARA O MODELO	186
FIGURA 25 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO PLS	187
FIGURA 26 – BOOTSTRAPPING DO MODELO PLS	187
FIGURA 27 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO AMOS	190
FIGURA 28 – EFEITO DIRETO DE FONTES SOBRE DESEMPEN	195

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	28
QUADRO 2 – CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	31
QUADRO 3 – CONTRIBUIÇÕES DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS	45
QUADRO 4 – MODELOS ENVOLVENDO CAPACIDADES DE MARKETING.....	53-54
QUADRO 5 – MODELOS ENVOLVENDO FONTES DE INOVAÇÃO	72-73
QUADRO 6 – INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	86
QUADRO 7 – DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS PERTENCENTES AO MODELO	98
QUADRO 8 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	99
QUADRO 9 – INDICADORES EXCLUÍDOS DO CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO	154
QUADRO 10 – INDICADORES EXCLUÍDOS DO CONSTRUTO CAPACIDADES DE MARKETING.....	159
QUADRO 11 – INDICADORES PRESENTES NO MODELO	181
QUADRO 12 – TESTE DAS HIPÓTESES	197

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FAIXA ETÁRIA.....	116
TABELA 2 – ESCOLARIDADE.....	117
TABELA 3 – TEMPO COMO SERVIDOR.....	117
TABELA 4 – TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO.....	118
TABELA 5 – DADOS DESCRITIVOS: FONTES DE INOVAÇÃO.....	120
TABELA 6 – DADOS DESCRITIVOS: CAPACIDADES DE MARKETING	120
TABELA 7 – DADOS DESCRITIVOS: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	121
TABELA 8 – DADOS DESCRITIVOS: DESEMPENHO DE INOVAÇÃO.....	122
TABELA 9 – KMO E TESTE BARTLETT PARA FONTES DE INOVAÇÃO (TREZE VARIÁVEIS)	123
TABELA 10 – COMUNALIDADES PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA - TREZE VARIÁVEIS)	124
TABELA 11 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA – TREZE VARIÁVEIS)	125
TABELA 12 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA – TREZE VARIÁVEIS)	126
TABELA 13 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS)	126
TABELA 14 – COMUNALIDADES PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS)	127
TABELA 15 – MATRIZ DE PADRÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS)	128
TABELA 16 – KMO E TESTE DE BARTLETT PARA FONTES DE INOVAÇÃO (DOZE VARIÁVEIS)	129
TABELA 17 – COMUNALIDADES PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – DOZE VARIÁVEIS)	129
TABELA 18 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – DOZE VARIÁVEIS)	130

TABELA 19 – MATRIZ DE PADRÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – DOZE VARIÁVEIS)	130
TABELA 20 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE FONTES DE INOVAÇÃO	131
TABELA 21 – RESUMO DA AFE PARA FONTES DE INOVAÇÃO	132
TABELA 22 – KMO E TESTE DE BARTLETT PARA CAPACIDADES DE MARKETING (VINTE E TRÊS VARIÁVEIS).....	133
TABELA 23 – COMUNALIDADES PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)	133
TABELA 24 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS).....	134
TABELA 25 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS).....	135
TABELA 26 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA (PAF – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)	136
TABELA 27 – COMUNALIDADES PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)	136
TABELA 28 – MATRIZ DE PADRÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)	137
TABELA 29 – COMPARAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA E PAF).....	138
TABELA 30 – COMPARAÇÃO DAS COMUNALIDADES PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA E PAF).....	138
TABELA 31 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES)	139
TABELA 32 – MATRIZ DE PADRÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES).....	140
TABELA 33 – COMPARAÇÃO DAS COMUNALIDADES DE CAPACIDADES DE MARKETING (PCA E PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES COM DEZENOVE VARIÁVEIS)	141
TABELA 34 – COMPARAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA E PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES COM DEZENOVE VARIÁVEIS).....	141

TABELA 35 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA CAPACIDADES DE MARTING (PCA - INDICAÇÃO DE CINCO FATORES COM DEZENOVE VARIÁVEIS)	142
TABELA 36 – MATRIZ DE PADRÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES COM DEZENOVE VARIÁVEIS)	143
TABELA 37 – RESUMO DA AFE PARA CAPACIDADES DE MARKETING	143
TABELA 38 – KMO E TESTE DE BARTLETT PARA DESEMPENHO	144
TABELA 39 – COMUNALIDADES PARA DESEMPENHO (PCA)	145
TABELA 40 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA DESEMPENHO (PCA)	145
TABELA 41 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA DESEMPENHO.....	146
TABELA 42 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA DESEMPENHO (PAF).....	146
TABELA 43 – COMUNALIDADES PARA DESEMPENHO (PAF).....	147
TABELA 44 – MATRIZ DE PADRÃO PARA DESEMPENHO (PAF).....	148
TABELA 45 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE FATORES PARA DESEMPENHO	148
TABELA 46 – COMUNALIDADES PARA DESEMPENHO DE INOVAÇÃO (PAF)	149
TABELA 47 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA DESEMPENHO DE INOVAÇÃO (PAF).....	149
TABELA 48 – MATRIZ DE PADRÃO PARA DESEMPENHO DE INOVAÇÃO	150
TABELA 49 – RESUMO DA AFE PARA DESEMPENHO.....	150
TABELA 50 – RESUMO ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA PARA OS CONSTRUTOS DO MODELO	151
TABELA 51 – ÍNDICES DE AJUSTE: FONTES DE INOVAÇÃO (TREZE VARIÁVEIS)	154
TABELA 52 – ÍNDICES DE AJUSTE: FONTES DE INOVAÇÃO (NOVE VARIÁVEIS)	156
TABELA 53 – VALIDADE CONVERGENTE PARA FONTES DE INOVAÇÃO.....	156
TABELA 54 – ÍNDICES DE AJUSTE: CAPACIDADES DE MARKETING (VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)	156

TABELA 55 – ÍNDICES DE AJUSTE: CAPACIDADES DE MARKETING (DEZENOVE VARIÁVEIS)	160
TABELA 56 – VALIDADE CONVERGENTE PARA CAPACIDADES DE MARKETING	161
TABELA 57 – ÍNDICES DE AJUSTE: DESEMPENHO (SEM COVARIÂNCIA DE ERRO)	161
TABELA 58 – ÍNDICES DE AJUSTE: DESEMPENHO (COM COVARIÂNCIA DE ERRO)	163
TABELA 59 – VALIDADE CONVERGENTE PARA DESEMPENHO.....	164
TABELA 60 – RESUMO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA PARA OS CONSTRUTOS DO MODELO	164
TABELA 61 – ÍNDICES DE AJUSTE: FONTES DE INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING (VINTE E OITO VARIÁVEIS).....	166
TABELA 62 – ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO (TRINTA E SEIS VARIÁVEIS)	169
TABELA 63 – ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO (TRINTA E SEIS VARIÁVEIS COM COVARIÂNCIA).....	170
TABELA 64 – ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO (TRINTA E UMA VARIÁVEIS)	173
TABELA 65 – ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO 1	174
TABELA 66 – VALIDADE CONVERGENTE DO MODELO 1	175
TABELA 67 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO 1	176
TABELA 68 – ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO 2	180
TABELA 69 – VALIDADE CONVERGENTE DO MODELO 2	183
TABELA 70 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO 2	184
TABELA 71 – CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE COLETA PARA O MODELO 2	185
TABELA 72 – VALIDADE CONVERGENTE PLS	189
TABELA 73 – VALIDADE DISCRIMINANTE PLS	189
TABELA 74 – COEFICIENTES PADRONIZADOS E SIGNIFICÂNCIAS DO MODELO AMOS	191

TABELA 75 – COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES DE AJUSTE DOS MODELOS BASEADOS EM COVARIÂNCIA	192
TABELA 76 – ÍNDICES DE AJUSTE DA RELAÇÃO ENTRE FONTES E DESEMPEN	196

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVAS	26
1.3.1 Justificativa Teórica	26
1.3.2 Justificativa Prática	29
2. REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 CAPACIDADES DE MARKETING	32
2.1.1 Da Teoria de Dependência de Recursos às Capacidades de Marketing	32
2.1.2 Características das Capacidades de Marketing	48
2.1.3 Mensuração das Capacidades de Marketing	55
2.1.4 Capacidades de Marketing no Setor de Serviços e Marketing Público	56
2.2 FONTES DE INOVAÇÃO	62
2.2.1 Contexto e conceitos centrais de inovação e das fontes de inovação	63
2.2.2 Características das Fontes de Inovação	66
2.2.3 Mensuração de Fontes de Inovação	70
2.2.4 Fontes de Inovação no Setor de Serviços e Inovação no Setor Público	74
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	78
2.3.1 Desempenho no Setor Público	82
2.4 RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING, FONTES DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO ..	86
3. METODOLOGIA	93
3.1 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA	93
3.2 HIPÓTESES DO ESTUDO	93
3.3 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS	94
3.4 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	98
3.5 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO AMOSTRAL	1011
3.5.1 Caracterização da População	102
3.6 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	104
3.6.1 Instrumento de Coleta de Dados	107
3.6.1.1 Validade Nomológica	109
3.6.1.2 Validade de Conteúdo e de Face	111
3.6.2 Coleta de Dados	115
4. RESULTADOS	116
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	116
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS	119
4.2.1 Análise Descritiva dos Construtos	119
4.2.2 Análise Fatorial Exploratória: Fontes de Informação	123
4.2.3 Análise Fatorial Exploratória: Capacidades de Marketing	132
4.2.4 Análise Fatorial Exploratória: Desempenho	144
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	151

4.3.1 Análise Fatorial Confirmatória: Fontes de Inovação	153
4.3.2 Análise Fatorial Confirmatória: Capacidades de Marketing.....	157
4.3.3 Análise Fatorial Confirmatória: Desempenho	161
4.3.4 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Equações Estruturais.....	164
4.3.5 Análise Fatorial Confirmatória: Validade e Confiabilidade do Modelo Proposto	182
4.3.6 Análise Comparativa dos Modelos	185
4.4 TESTE DE HIPÓTESES	192
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	197
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	205
5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	206
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	208
5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	209
REFERÊNCIAS	213
APÊNDICES	228
ANEXOS.....	235

1. INTRODUÇÃO

A proposição do marketing como função cultural e estratégica, desenvolvida a partir dos anos 80 (WEBSTER, 1992), reflete a necessidade de evidenciar resultados e gerenciar atividades com vistas à vantagem competitiva e lucratividade (MORGAN, 2012). Paralelamente a esse direcionamento, a Teoria de Dependência de Recursos e seu desdobramento estratégico por meio da Visão Baseada em Recursos forneciam explicações para a sobrevivência das organizações, pautadas na relação de poder, que destaca igualmente ações voluntaristas para o atingimento de resultados (GRANT, 1991; PETERAF, 1993; HILLMAN et al., 2009). Em ambos os contextos o desafio encontra-se não apenas em garantir condições de competição, mas sustentá-las por mecanismos diferenciais e de difícil acesso aos demais participantes do mercado. Tendo em vista esse panorama, o desempenho superior expõe tanto o marketing quanto a inovação como elementos centrais para sua conquista.

Em pesquisas de marketing, a proposição de capacidades – entendidas como habilidades e conhecimentos dedicados à mobilização de recursos por meio de processos relacionados à área com o objetivo de gerar resultados positivos para a organização (VORHIES, 1998; MORGAN et al., 2009a) – tem sido validada como antecedente do desempenho. Diversos estudos destacam essa influência (VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN et al., 2009; MORGAN; VORHIES; et al., 2009; CRUZ-ROS et al., 2010; VORHIES et al., 2011; NGO; O’CASS, 2012), incluindo o desempenho de inovação (WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O’CASS, 2004). No entanto, por mais que se tenha verificado a relação positiva entre capacidades de marketing e desempenho, ainda cabe investigar quais elementos podem auxiliar essa interação com o intuito de desenvolver e melhorar as capacidades (MORGAN et al., 2003; VORHIES et al., 2011).

Com relação à inovação, tanto estudos macroeconômicos (SCHUMPETER, 1934; CORNELL UNIVERSITY et al., 2014) quanto organizacionais (LAURSEN; SALTER, 2004; PALMBERG, 2006; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; BRETTEL; CLEVEN, 2011) abordam as consequências positivas para o desempenho. Neste contexto, as capacidades de marketing agem como influenciadoras do sucesso de inovação no mercado (ADAMS et al., 2006), o que amplia a visão de desempenho. A inovação organizacional envolve proposições totalmente

novas ou significativamente melhoradas nos âmbitos de produto, processo, marketing, relações e estruturas organizacionais (OECD, 2005). Constitui-se, portanto, um campo abrangente de análise. Com o intuito de viabilizar a investigação foi realizado um recorte teórico direcionado aos momentos iniciais do processo, caracterizados como determinantes de inovação (BESSANT; DAVIES, 2007; REICHSTEIN et al., 2008), mais especificamente suas fontes.

Os estudos sobre fontes de inovação caracterizam-se pela divisão entre a abordagem de financiamento (MILLER, 1986; OECD, 2007) e a perspectiva de informação e conhecimento (VON HIPPEL, 1988; COHEN; LEVINTHAL, 1989; YLI-RENKO et al., 2000). Como delimitação nesta pesquisa optou-se em trabalhar com a vertente de busca por informação e conhecimento, uma vez que este processo está relacionado à concretização do conceito de marketing, como relatam Hurley e Hult (1998) e Morgan et al. (2003). Portanto, fontes de inovação são entendidas aqui como os atores que conectam a organização inovadora à informação e ao conhecimento necessário para implementar novas propostas ou melhorias significativas nas ações já existentes (OECD, 2005). Ao considerar os estudos sobre esse construto verifica-se que afeta direta e positivamente o desempenho de inovação (AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; BRETTEL; CLEVEN, 2011), mas ainda são sugeridas pesquisas para identificar a relação das fontes de inovação sobre as capacidades da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990; YAM et al., 2011).

Devido à complementariedade das áreas de conhecimento, assim como objetivos comuns com foco no consumidor e na organização, a análise conjunta entre marketing e inovação tem sido sugerida por diferentes autores (FOXALL, 1988; HURLEY; HULT, 1998; WEERAWARDENA, 2003; ADAMS et al., 2006; HAUSER et al., 2006). Uma vez que os esforços de marketing visam entender demandas do mercado, internalizá-las na organização e responder a essas questões por meio de alterações nas ofertas ou novas proposições, satisfação do consumidor e lucratividade, a inovação configura-se como processo inerente às práticas da área (HURLEY; HULT, 1998; HAUSER et al., 2006). No entanto, mesmo com a proximidade entre marketing e inovação com a divulgação de estudos conjuntos, ainda se verifica a necessidade de aprofundamento dessas pesquisas, uma vez que são muitos os processos existentes em cada uma das áreas e os resultados expostos da relação entre os construtos são

distintos em diferentes setores de atuação das organizações (HURLEY; HULT, 1998; WEERAWARDENA, 2003; HAUSER et al., 2006).

Com base no discurso anterior esta pesquisa defende a proposição e teste de um modelo integrador entre fontes de inovação e marketing. Soma-se a isso a escassez de pesquisa e proposições que atendam às especificidades da área pública tanto em marketing (KAPLAN; HAENLEIN, 2009) quanto em inovação (SALAZAR; HOLBROOK, 2004; LIMA; VARGAS, 2012), ainda que a imersão prática do setor nessas dimensões seja uma realidade (KAPLAN; HAENLEIN, 2009; BLOCH; BUGGE, 2013). Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação no desempenho de serviços públicos. Para atingir essa finalidade, utiliza-se um levantamento de campo e análise multivariada de dados. Em relação aos estudos anteriores apresenta diversas contribuições.

Primeiro, converge à análise conjunta entre marketing e inovação ao destacar elementos dispostos amplamente nas organizações. Portanto, corrobora as proposições teóricas (HURLEY; HULT, 1998; ADAMS et al., 2006; HAUSER et al., 2006), tendo elementos de inovação atrelados às capacidades de marketing tanto como antecedentes como consequentes.

Segundo, esta proposta aprofunda as análises conjuntas entre marketing e inovação com foco no desempenho visto de forma abrangente. Modelos anteriores envolvendo fontes de inovação e capacidades de marketing limitaram-se à avaliação do desempenho unidimensional como, por exemplo, o adaptativo (MORGAN et al., 2003) ou o financeiro (VORHIES et al., 2011). Mesmo nos estudos que envolvem apenas fontes de inovação destacam-se relações com consequentes muito próximos das variáveis independentes, como desempenho de inovação (AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; BRETTEL; CLEVEN, 2011) e conhecimento gerado (COHEN; LEVINTHAL, 1990; RULKE et al., 2000; LOWIK et al., 2012). Neste caso, não são frequentes as pesquisas que abordam desempenho de mercado ou vantagem competitiva, mas quando o fazem, estão limitadas às vendas (YAM et al., 2011) ou diferenciação tecnológica e custo de vendas (YLI-RENKO et al., 2000). Os estudos de capacidades de marketing apresentam configurações de desempenho como o organizacional (VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; et al., 2009; CRUZ-ROS et al.,

2010; NGO; O'CASS, 2012), o desempenho financeiro (MORGAN et al., 2009; VORHIES et al., 2011), mas também o desempenho de inovação (WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004). Contudo, a relação não tradicional entre capacidades de marketing e desempenho de inovação proposta por Weerawardena (2003) e Weerawardena e O'Cass (2004) apresenta resultados conflitantes. Assim, o modelo proposto nesta pesquisa busca compreender as relações existentes com o desempenho multidimensional que abrange tanto a dimensão de desempenho organizacional quanto de inovação, avançando nas propostas anteriores.

Por fim, fornece subsídios às crescentes demandas em serviços, especificamente no setor público. Essa contribuição é reforçada pela necessidade de adequação de instrumentos de coleta, ainda pautados no contexto da manufatura industrial (OECD, 2005; MILES, 2006); a imersão do setor público no marketing (BUTLER; COLLINS, 1995; BUURMA, 2001; KAPLAN; HAENLEIN, 2009) em detrimento ao desenvolvimento de conhecimento na área (KAPLAN; HAENLEIN, 2009); e a prática inovadora em serviços públicos para abarcar lacunas diversas, das quais se destacam a melhoria de qualidade do serviço prestado e a modernização da gestão (SALAZAR; HOLBROOK, 2004; QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010; LIMA; VARGAS, 2012; BLOCH; BUGGE, 2013; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; SOUSA et al., 2013).

A partir da delimitação do tema esta pesquisa pretende aprofundar essa discussão ao apresentar a questão-problema e os objetivos, assim como as contribuições teóricas e práticas. Posteriormente, evidencia o referencial teórico com o objetivo de formatar e testar um modelo que fornece suporte às contribuições acadêmicas e gerenciais deste estudo.

1.1 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no panorama exposto anteriormente esta dissertação procura investigar:

Qual a relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação na influência do desempenho de serviços públicos?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação na influência do desempenho de serviços públicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as capacidades de marketing abordadas em serviços públicos;
- b) Caracterizar as fontes de inovação utilizadas em serviços públicos;
- c) Caracterizar o desempenho para serviços públicos;
- d) Analisar a influência direta de capacidades de marketing no desempenho de serviços públicos;
- e) Analisar a influência direta de fontes de inovação no desempenho de serviços públicos;
- f) Analisar a influência direta das fontes de inovação em capacidades de marketing;
- g) Analisar a influência indireta das fontes de inovação no desempenho de serviços públicos, mediadas pelas capacidades de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A intenção de apresentar justificativas sobre os objetivos da pesquisa concentra-se no reforço da contribuição teórica e da prática. Para Laville et al. (1999) a oferta de um verdadeiro problema de pesquisa decorre da sua importância teórica e prática. Isto é, a representatividade da pesquisa tanto para a comunidade científica como para a sociedade civil está pautada por suas contribuições. Portanto, este estudo destaca as justificativas nessas dimensões, o que aprofunda os tópicos já mencionados na introdução.

1.3.1 Justificativa Teórica

A justificativa teórica é exposta por cada um dos construtos, mas também pela análise conjunta. Em relação às capacidades de marketing avalia quais elementos podem auxiliar na relação com o desempenho superior. Para a inovação, avalia qual o arranjo realizado na seleção ou exclusão de fontes e como estas se relacionam com capacidades da organização. A análise conjunta dos elementos destaca o modelo pautado por necessidades do setor de serviços, com foco no ambiente público. Dessa forma, são expostas a seguir as justificativas teóricas.

O *Marketing Science Institute* creditou como uma das prioridades de pesquisa (2012-2014) o entendimento de capacidades de marketing por levarem ao maior desempenho, mas também pela escassez de estudos envolvendo análises aprofundadas de elementos que possam influenciar na formação e na gestão dessas capacidades (MSI, 2014). Sendo assim, estudos sobre antecedentes e consequentes envolvendo o tema auxiliam a produção de conhecimento direcionado a esses aspectos. Em divulgação mais recente (2014-2016) a inovação em produto e serviço figura como um dos temas prioritários de pesquisa (MSI, 2014), evidenciando a relevância deste estudo ao integrar os construtos (capacidades de marketing, fontes de inovação e desempenho).

Entre a comunidade acadêmica também há um consenso da necessidade de pesquisas direcionadas ao entendimento de como as capacidades de marketing são desenvolvidas (MORGAN et al., 2003; MORGAN et al., 2009b; MURRAY et al., 2011; VORHIES et al., 2011). Portanto, determinantes de capacidades, como a investigação de recursos

organizacionais, condizem com esse panorama. Como aborda Morgan (2012), a aprendizagem com o mercado e com elementos internos da organização, que influenciam as capacidades de marketing, precisa ser entendida. Na diversidade de elementos possíveis de influenciar as capacidades, o desafio encontra-se em entender quais recursos devem ser utilizados e como a decisão por qual reforçar e qual rejeitar é tomada (WEERAWARDENA, 2003).

Um dos recursos utilizados por capacidades de marketing são as informações e conhecimentos (MORGAN, 2012). Contudo, o intercâmbio com outros atores do mercado para fomentar a inovação, assim como o desenvolvimento interno de conhecimento apresentam diversas possibilidades, devendo-se entender quais as mais vantajosas e como essas escolhas oscilam conforme o campo de atuação.

Como reforçam pesquisadores sobre a relação entre capacidades de marketing e outros elementos, ainda se faz necessário entender o impacto do aproveitamento de fontes internas ou a exploração de fontes externas de conhecimento nas capacidades (VORHIES et al., 2011), assim como a interação das capacidades de marketing com recursos provenientes de outras áreas de conhecimento (MURRAY et al., 2011) com o propósito de desenvolvê-las. Portanto, mesmo que os construtos trabalhados nesta pesquisa (capacidades de marketing, fontes de inovação e desempenho) já tenham sido considerados separadamente por outros estudos, a pesquisa integrada se justifica devido às lacunas apontadas.

Além das oportunidades observadas tanto em capacidades de marketing como em fontes de inovação, o próprio campo de investigação apresenta necessidades para a geração de conhecimento metodológico e contribuição teórico-empírica. Entender como a inovação se dá em setores não industriais e desenvolver instrumentos compatíveis com a mensuração nesse contexto ainda são explorações necessárias (REICHSTEIN et al., 2008). Ainda que o Manual de Oslo tenha se preocupado em investigar o setor de serviços nas suas últimas edições, modelos de levantamento são escassos e ainda sofrem com a influência do setor industrial (REICHSTEIN et al., 2008). Ostrom (2010) ao avaliar as prioridades de estudo em serviços argumenta que a inovação é crucial para o desenvolvimento do setor, mas que ainda precisam ser entendidos os fatores que alimentam essa característica. Sendo assim, o presente estudo justifica-se por meio da proposição de instrumento convergente ao contexto em que o serviço é dominante, assim como a investigação de elementos influenciados pela inovação. Neste caso as fontes e as capacidades de marketing.

Especificamente sobre a área pública também emergem lacunas teóricas. Apesar da importância crescente dada à administração pública, por meio das reformas no setor, a investigação científica ainda precisa ser reforçada (SALAZAR; HOLBROOK, 2004; LIMA; VARGAS, 2012). Nesse contexto, a área de marketing demonstra grande deficiência em estudos atrelados ao setor, verificando tendência de queda nos últimos anos (KAPLAN; HAENLEIN, 2009). Somam-se a isso as necessidades observadas no domínio público tanto da incursão da área de marketing (BUTLER; COLLINS, 1995; BUURMA, 2001) como dos esforços de inovação (LEKHI, 2007) e a investigação multidimensional de desempenho (OECD, 2009; VAN DOOREN et al., 2010; ZHONGHUA; YE, 2012).

Torna-se evidente, portanto, que as contribuições teóricas permitidas por este estudo estão direcionadas aos três construtos (capacidades de marketing, fontes de inovação e desempenho), assim como ao campo pesquisado (QUADRO 1):

CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS		
Capacidades de Marketing	Investigação de elementos constituintes, impacto no desempenho e orientação para um dos temas tidos como prioridade da área.	Morgan et al., 2003; Morgan et al., 2009b; Murray et al., 2011; Vorhies et al., 2011; MSI, 2014
Fontes de Inovação	Verificação da capacidade de influenciar outros elementos que não apenas a inovação, necessidade de verificar quais fontes são selecionadas e quais são rejeitadas.	Cohen e Levinthal, 1990; March, 1991; Weerawardena, 2003; Yam et al., 2011; Morgan, 2012
Desempenho	Verificação da multidimensionalidade e potencialidade do modelo.	OECD, 2009; Van Dooren et al., 2010; Zhonghua e Ye, 2012
Metodologia	Validação de instrumento de coleta de dados convergente com contextos em que a investigação dos construtos ainda é incipiente.	Salazar e Holbrook, 2004; OECD, 2005; Reichstein et al., 2008; Kaplan e Haenlein, 2009; Ostrom, 2010; Lima e Vargas, 2012
Modelo Teórico	Investigação conjunta entre fontes de inovação, capacidades de marketing e desempenho. Dependência de recursos para capacidades gerarem resultados, sendo as fontes de inovação um desses recursos.	Morgan et al., 2003; Lekhi, 2007; Liu e Ko, 2011; Vorhies et al., 2011; Lima e Vargas, 2012

QUADRO 1 – CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

FONTE: Elaborado pelo autor

1.3.2 Justificativa Prática

Como justificativa prática destacam-se os direcionamentos do tema à melhoria do desempenho, assim como às demandas apresentadas em marketing e inovação, que constituem elementos de competitividade micro e macroambiental, além das necessidades públicas na oferta de serviços e modernização da gestão.

A avaliação de desempenho tanto no campo privado quanto no público tem sido tratada empiricamente por meio de sistemas de gerenciamento complexos, utilizando-se da multidimensionalidade prevista para este construto (ARNABOLDI; AZZONE, 2010; FRANCO-SANTOS et al., 2012; ZHONGHUA; YE, 2012). Compreender os fatores que influenciam tanto resultados financeiros quanto não financeiros direciona-se à melhoria de competitividade. Tanto as capacidades de marketing (MORGAN, 2012), quanto as fontes de inovação (OECD, 2005) impactam em diferentes tipos de desempenho nas organizações. Assim, o estudo aprofundado de sua manifestação prática torna-se relevante para gerar ações voluntaristas sobre esses elementos.

Apesar da relevância apontada anteriormente, a própria abordagem de marketing demonstra necessidade de adequação à gestão pública (BUTLER; COLLINS, 1995; BUURMA, 2001; PEATTIE et al., 2012), assim como ações de inovação devem entender as características diferenciais desse setor (OECD, 2005; LEKHI, 2007).

Especificamente sobre a competitividade proporcionada por meio da inovação, estudos comparativos entre nações evidenciam a necessidade de investimento nacional neste tópico. Em comparação a outros países, o Brasil apresenta lacunas consideráveis no investimento em inovação, inclusive quando comparado apenas aos BRICS (EUROPEAN COMMISSION, 2013). Em última análise realizada pelo Índice de Inovação Global o país assumiu a 61^a colocação, recuperando três posições em relação ao ano anterior, mas ainda atrás de países como Chile e Costa Rica (CORNELL UNIVERSITY et al., 2014).

O Governo Federal, por meio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), propôs a Pesquisa de Inovação (IBGE, 2013), que objetiva a construção de indicadores para o conhecimento do processo de inovação no país. Apesar de estar direcionado à área privada, o documento fornece dados gerais que permitem verificar tanto a importância de fontes de

inovação e sua diversidade conforme o setor de atuação, quanto a importância das inovações em marketing.

A contribuição prática torna-se ainda mais evidente, ao analisar características diferenciais do setor de serviço, que mesmo tendo alta representatividade econômica (IBGE, 2014a), sofre com a aplicação de instrumentos próprios de gestão envolvendo a necessidade de inovar (MILES, 2006). Na área pública, as reformas promovidas para garantir a sustentabilidade do setor, levaram à inserção de práticas administrativas embasadas tanto pelo marketing (PEATTIE et al., 2012), quanto pela inovação (LIMA; VARGAS, 2012). No que se refere ao primeiro elemento, o entendimento dos desejos de cidadãos e o foco na internalização e resposta a essas demandas tem sido reforçado mesmo que ainda inspire discussões sobre a forma de adoção dessa prática (LAING, 2003). Por outro lado, a inovação, devido à necessidade de melhorias na entrega de serviços aos usuários, torna-se mais um elemento central do que periférico (MULGAN; ALBURY, 2003).

Atualmente, as instâncias governamentais não fogem da discussão de indicadores racionais, atrelados ao desempenho multidimensional e à capacidade de gestão (OECD, 2009), o que propicia o entendimento de como as características do setor influenciam a inserção de temas como o marketing e a inovação. Nacionalmente, a avaliação de desempenho é tratada por meio da Constituição Federal, que prevê como um dos princípios da administração pública a eficiência (BRASIL, 2014a).

A relação entre o setor público e o marketing é muito próxima, uma vez que a existência da organização está dedicada ao público que atende, soma-se a essa característica a dinamicidade e a complexidade da relação construída entre governo e cidadãos (CERVERA et al., 2001; WALKER et al., 2011). Por conta dessa demanda pública, grande parte das inovações na área concentra-se na entrega do serviço por meio de uma série de mudanças incrementais, ao invés de grandes políticas com inovações radicais ou alteração cultural (LEKHI, 2007).

Com base na relevância de marketing e inovação, são compiladas no Quadro 2 as contribuições práticas desta pesquisa:

CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS		
Capacidades de Marketing	Caracterização do uso de capacidades de marketing em serviço público e influência no desempenho.	Butler e Collins, 1995; Buurma, 2001; Cruz-Ros et al., 2010; Kaleka, 2011; Morgan, 2012; Santos-Vijande et al., 2012
Fontes de Inovação	Caracterização do uso de fontes de inovação na prática pública e influência no desempenho.	OECD, 2005; IBGE, 2011; Cornell University et al., 2013; European Commission, 2013
Desempenho	Verificação de quais elementos influenciam o desempenho. Possibilidade de administrá-los, com vistas à melhoria de serviços públicos. Validação de indicadores de desempenho público.	Mulgan e Albury, 2003; Dubnick, 2005; Pollit, 2006; OECD, 2009; Peattie et al., 2012; Lima e Vargas, 2012; Zhonghua e Ye, 2012; Bloch e Bugge, 2013
Modelo Teórico	Verificação da validade do modelo na prática pública, possibilitando a gestão integrada de elementos de inovação e de marketing.	Morgan et al., 2003; Vorhies et al., 2011; Cornell University et al., 2013; European Commission, 2013

QUADRO 2 – CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

FONTE: elaborado pelo autor

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico estabelece os pressupostos das relações entre as variáveis, assim como expõe o acúmulo de conhecimento existente nas áreas estudadas. Este capítulo é fragmentado em quatro partes: capacidades de marketing, fontes de inovação, desempenho organizacional e a relação entre esses elementos. Nos três primeiros tópicos, os temas são introduzidos em um contexto maior ao qual pertencem e carregam heranças, que influenciam no entendimento em meio à pluralidade de conceitos e informações disponíveis. Além disso, o escopo da dissertação leva à análise de estudos aplicados em serviços, especialmente na área pública. Portanto, ao final das subseções também são analisados direcionamentos para esse contexto.

Entende-se por serviço as ofertas de produtos intangíveis realizadas por meio de atos ou desempenhos visando a entrega de benefícios (LOVELOCK, 2011), que se distinguem da exploração de recursos naturais, assim como da transformação desses recursos em bens físicos, conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE, (IBGE, 2014b).

2.1 CAPACIDADES DE MARKETING

Este tópico reforça o suporte teórico da proposta de capacidades de marketing, desdobrando algumas das principais definições contidas na teoria de base. Avalia também as relações estabelecidas por meio da capacidade de marketing ao investigar antecedentes e consequentes e expõe os procedimentos de mensuração sugeridos para o construto.

2.1.1 Da Teoria de Dependência de Recursos às Capacidades de Marketing

Ao sustentar as proposições nas relações de poder, a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) possibilitou a análise de diferentes questões administrativas tanto do

ambiente interno quanto do ambiente externo. Pfeffer e Salancik (1978) enfatizam que, pela incapacidade da organização deter todos os recursos necessários para sua sobrevivência, ela necessita interagir com os demais atores no ambiente em que se encontra.

Em especial, a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) foi capaz de observar a importância do ambiente sem deixar de lado as possibilidades de ação organizacional (HILLMAN et al., 2009). Nas palavras dos autores dessa proposta, “(...) para entender o comportamento de uma organização você deve entender o contexto desse comportamento – isto é, a ecologia da organização.” (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p.1).

A contribuição da teoria da organização com foco na dependência de recursos tem sua base pautada na visão do ambiente externo como influenciador das ações organizacionais. Essa característica torna-se evidente na proposição de poder enfatizada pelos autores seminais e também nas propostas realizadas posteriormente, após a compilação dos pressupostos por Pfeffer e Salancik (1978).

Ainda que estudos de estratégia já tenham enfatizado a importância de recursos anteriormente (PENROSE, 1959), foi por meio da exploração do poder que o corpo teórico em organizações encontrou explicação para as ações organizacionais. A definição de poder está inversamente relacionada à dependência de recursos (EMERSON, 1962). Ou seja, quanto menor for a dependência de recursos da organização, maior será o poder, destacando, dessa forma, o papel da competitividade no que se refere à conquista de recursos.

Em comparação com outras definições de poder, verifica-se a diferença de abordagem. Max Weber (1947), por exemplo, considerava que o poder está na relação cotidiana e que se caracteriza como a prevalência da vontade alheia sobre a vontade do outro. Já Marx e Engels (2002) estabeleciam o poder em uma base coercitiva de dominação, em que a luta das classes assume papel decisivo. O direcionamento ao trabalhar com recursos está na dependência organizacional e, uma vez que esses recursos são escassos, sua detenção tona-se a manifestação do poder.

Como colocam Ulrich e Barney (1984, p.472) “(...) os teóricos da dependência de recursos caracterizam as ligações entre as organizações como um conjunto de relações de poder baseadas em trocas de recursos.”. Em comparação com a proposta weberiana, mais do que a preocupação com a tipologia de poder, a contribuição da dependência de recursos busca

a operacionalização desse poder por meio da redução de custo ou das relações de equilíbrio (EMERSON, 1962).

Na visão de Emerson (1962) a redução de custos consiste na adaptação às contingências, sem necessariamente alterar a dependência existente sobre o recurso. No entanto, a operação de equilíbrio gera uma mudança com a tentativa de diminuir a dependência e afetar o ambiente. A partir dessa proposição é que emerge a concentração de estudos da área nas relações de parcerias e alianças organizacionais, foco das ações internas para trabalhar com a influência do ambiente. Nesse sentido, estudos como os de Hillman et al. (2009), Santos e Eisenhardt (2009) e Sherer e Lee (2002) reforçam as estratégias voltadas à diminuição de competidores no mercado por meio de aquisições, fusões ou ações similares de alianças e parcerias.

Na concepção de Pfeffer e Salancik (1978) o poder reflete a habilidade de organizar atividades para minimizar incertezas e custos orientados em torno dos recursos principais ou mais escassos. Nessas condições, mesmo que os gestores se deparem com pressões ambientais para a aquisição de recursos é possível alterar sua dependência e não apenas reagir às variações externas como também realizar mudanças no ambiente.

É relevante notar que as manobras realizadas para conseguir recursos não eliminam a dependência da organização, mesmo que afetem seu equilíbrio. Ao invés disso, são soluções para tornar possível a sobrevivência, com maior ou menor grau de interação com os demais atores, mas com a permanente necessidade de mediar essas relações. Para que a dependência seja alterada é necessário que haja um aumento na quantidade de recurso disponível ou diminua o número de competidores pelo mesmo recurso (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Por isso, verifica-se uma tendência para o direcionamento de ações no sentido de diminuir o número de competidores quando os recursos são limitados (fusões, aquisições, parcerias e alianças estratégicas).

A falta de autossuficiência da organização guia a relação com outros atores para realização de trocas. A importância do ambiente para as ações é maior do que a exposta pelos teóricos precedentes, pois estes analisaram questões específicas da organização, enquanto a proposta da dependência de recursos sugere não apenas o desempenho superior, mas a própria sobrevivência da organização nessa relação (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Por isso, os autores criticam o olhar exclusivamente interno nas organizações reforçado pela maior visibilidade dos fatores internos do que os externos; a maior conveniência para o pesquisador

devido ao acesso dos dados; e a atribuição de causalidade das ações somente a processos internos (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Apesar das críticas, no que se refere ao aspecto interno, a TDR fornece fortes subsídios para a gestão da dependência com a intenção de ampliação de poder. Pfeffer e Salancik (1978) relatam três papéis gerenciais: o simbólico, o responsivo e o discricionário. Para os autores, o papel simbólico atribui ao gestor a representação da organização e seu sucesso ou fracasso, assim como o controle simbólico das ações sociais para garantia de resultados positivos. Tendo como base o papel simbólico, é possível dizer que ele representa mais uma condição entendida socialmente, do que um agente ativo.

Os dois outros papéis assumem caráter mais voluntarista. A função responsiva sintetiza as características analíticas do gestor para entender o ambiente e propor ações; enquanto a proposição discricionária visa alterar o ambiente por meio das ações propostas (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Como relatam Hillman et al. (2009), na proposta de dependência de recursos o comportamento do indivíduo pressupõe uma adequação ambiental, mesmo que seja no sentido de alterar essa dependência.

A definição dos papéis gerenciais influencia diretamente nas estratégias utilizadas frente à solução de problemas e gestão de conflitos. Como exemplo, temos a proposição de sucessão de executivos, que ao serem substituídos representam igualmente a alteração simbólica da relação com o ambiente (HILLMAN et al., 2009). No entanto, como já relataram Pfeffer e Salancik (1978), o desafio não está em adaptar as ações ao ambiente, mas sim em definir quais as contingências que serão respondidas pela organização, dentre a quantidade de situações existentes e suas influências.

Entende-se aqui que os esforços serão direcionados a um número limitado de demandas, devido ao impacto que elas têm para a organização e ao valor gerado para se adaptar ao ambiente. Por isso, tanto o aspecto responsivo quanto o discricionário do gestor visam à decisão mais econômica, seja na adaptação às demandas ou na alteração do ambiente ao invés de ceder às pressões externas (HILLMAN et al., 2009).

Apesar das contribuições ofertadas pela TDR é recorrente a sustentação de lacunas, seja pela ambiguidade das propostas ou pela necessidade de validação de constructos empiricamente (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; HILLMAN et al., 2009). Contudo, essas limitações reconhecidas, são direcionadas mais no sentido de tornar robusta a sustentação da

teoria por meio de estudos empíricos do que negar sua importância. Ou seja, utilizar a dependência de recurso menos como uma metáfora e torná-la útil para uma composição teórica que seja contemporânea (WRY et al., 2013).

Para sustentar o crescimento de propostas com contribuições robustas, Davis e Cobb (2010) expõem que o cenário atual de crise política, insatisfação com líderes políticos e ativismo social, recorda os momentos de criação da TDR e alimentados pela tecnologia de informação e comunicação, crescimento financeiro e globalização comercial enfatizam a necessidade de contribuições empíricas.

A teoria expõe ainda uma preocupação sistêmica com a organização. Ou seja, apesar de avaliar papéis gerenciais, a teoria propõe uma análise do ponto de vista organizacional e não individual. Com a sustentação de que o comportamento do indivíduo é moldado pelo contexto ambiental (PFEFFER; SALANCIK, 1978), há um processo de generalização das contribuições de cada participante do sistema, sem entender as motivações e processos cognitivos pelos quais as decisões são tomadas. Tendo em vista essa característica, é que surgem proposições para explicar os comportamentos e propor estratégias, unidas a visões teóricas complementares.

Com base na TDR, a visão baseada em recursos (VBR) surge como proposição estratégica que contempla a imersão da organização na relação com os demais públicos do ambiente, mas principalmente, que verifica a possibilidade de desenvolvimento interno para a conquista de poder. A origem da proposta estratégica retoma os estudos de Penrose (1959) e possui na pesquisa de Wernerfelt a base da abordagem que propõe o controle do conjunto de recursos da organização com vista à vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984).

A visão baseada em recursos (VBR) constitui-se como um novo olhar para a vantagem competitiva em vez da abordagem baseada em produtos e mercados, defendida por Porter (1980). Essa distinção torna-se mais evidente ao analisar o relato dos trabalhos iniciais na área. Embora Wernerfelt (1984) exponha o conflito entre recursos e produtos como “dois lados da mesma moeda” também considera que a perspectiva pela qual tratamos a organização pode alterar seus resultados.

A perspectiva de produto embora analise as pressões ambientais e verifique a adequação da estratégia a essas pressões, levando em conta pontos fortes e fracos, ainda assim

não se preocupa com as especificidades de cada organização (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

A VBR indica contraste no que se refere às afirmações de mercados perfeitos baseada na visão de produtos, em que a concorrência é movida pela homogeneidade. Para Barney (1991) há uma mudança de paradigma que pode ser fundamentada pela heterogeneidade das indústrias e organizações que as compõem e também pela dificuldade de mobilidade dos recursos que sustentam essas diferenças. Esses dois elementos transformam a busca por vantagem competitiva ao fornecer à organização não apenas a possibilidade de responder às contingências, mas desenvolver atributos organizacionais para que essa resposta, dificilmente conquistados por concorrentes.

Embasadas pela heterogeneidade e dificuldade de mobilidade as estratégias organizacionais tornam-se mais versáteis. Em essência, é devido à heterogeneidade de recursos controlados e capacidades de uma organização que as estratégias são construídas (PETERAF, 1993). Como reforça o autor “a maior contribuição do modelo baseado em recursos é que ele explica as diferenças ao longo da vida empresarial no que se refere à lucratividade, que não podem ser atribuídas às diferenças nas condições da indústria.” (PETERAF, 1993, p. 186).

Devido às mudanças ambientais, caracterizadas pela intensidade e diversidade de competição, assim como pela inovação, a estratégia pautada mais pelas capacidades organizacionais do que pelo atendimento de mercados se tornaram crescentes (GRANT, 1996). Como destacam Teece et al. (1997) essa abordagem estratégica se volta ao ganho de renda pelo ganho de vantagem competitiva baseada em eficiência na proposição estratégica. Ou seja, transfere maior autonomia e responsabilidade à organização para o atingimento de resultados positivos, ao invés da dependência da indústria em que se encontra.

Na perspectiva de Grant (1991) a VBR é obscura por conta da dificuldade em integrar os conhecimentos da área e pela falta de aplicação dos conhecimentos. No entanto, durante o desenvolvimento do tema essas características foram suavizadas com a aplicação em trabalhos empíricos (VORHIES, 1998; MORGAN, 2012) e algumas abordagens para a compilação das propostas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993).

Apesar das contribuições no sentido de reunir o conhecimento da VBR, ainda permanece a pluralidade de conceitos, o que incentiva a construção de modelos integradores

(PETERAF, 1993; PRIEM; BUTLER, 2001). Como relata o próprio proponente seminal em uma meta análise, após dez anos de sua proposição, a visão baseada em recursos apesar de ter sido ignorada nos primeiros anos, foi uma construção conjunta de autores com pesquisas complementares (WERNERFELT, 1995).

Tendo em vista a diversidade de conceitos expostos na visão baseada em recursos, torna-se relevante a investigação desses elementos com a finalidade de obter uniformidade e compreensão das propostas derivadas. Serão evidenciados neste referencial os conceitos de recursos, capacidades, competências e ativos. Como essas definições se cruzam na literatura, não serão investigadas isoladamente, mas sim de forma integrada.

A análise inicial passa pelo tema central dessa proposta estratégica: os recursos. Em investigação mais generalista, destacando a origem da proposição na visão interna, Wernerfelt (1984, p. 172) expõe que “por recursos entendemos qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma empresa.”. Ao especificar melhor essa questão, o autor cita que “(...) recursos de uma empresa em um determinado momento podem ser definidos como aqueles (tangíveis e intangíveis) ativos que são ligados semipermanentemente à empresa.” (WERNERFELT, 1984, p. 172).

Em outra contribuição, Dierickx e Cool (1989) diferenciam ativos dos recursos, pautados por uma analogia. Os autores definem ativos como a água contida em uma banheira e recursos como os fluxos de água que podem renovar o conteúdo da banheira. Este exemplo leva à condição de que recursos são mutáveis e possíveis de controle, enquanto ativos demoram a sofrer alteração em sua condição, depreciando-se e devem ser renovados pelos recursos (DIERICKX; COOL, 1989). Contabilmente, os ativos são bens ou direitos sobre os quais a empresa tem propriedade, ou seja, em que o domínio é da própria organização e que podem ser mensurados monetariamente (MARION, 2007). Dierickx e Cool (1989) exemplificam que o ativo empresarial de conhecimento de mercado é alimentado por fluxos de recursos como as pesquisas, que se não forem renovadas depreciam o ativo.

Na contribuição de Barney (1991), recursos representam ativos, capacidades, processos, informações, atributos, conhecimento que são controlados pela empresa e destinados à formulação e implantação da estratégia. Como o autor resume são pontos fortes que a empresa pode utilizar para conceber e colocar em prática uma estratégia. Portanto, nesse aspecto, há conflito em relação ao conceito anterior. Afinal, enquanto a primeira

proposição considera recursos e ativos como elementos distintos em que diferentes recursos formam ativos; a segunda entende que os ativos compõem os recursos.

No modelo proposto por Grant (1991), o autor torna clara a diferença entre recursos e capacidades. Para ele, recursos são entradas para o processo de produção, sendo a unidade básica de análise; já capacidades referem-se ao meio pelo qual um conjunto de recursos é organizado para realizar uma tarefa ou atividade (GRANT, 1991). Para Day (1994, p. 38), capacidades podem ser conceituadas como “feixes complexos de habilidades e aprendizado coletivo, exercido por meio de processos organizacionais, que asseguram a coordenação superior de atividades funcionais.”. Nesse sentido, enquanto recursos estão relacionados a elementos que compõem um produto final, mesmo que não estejam fisicamente presentes no resultado; as capacidades são reconhecidas como processos com objetivos específicos utilizando-se de recursos durante essa rotina.

Em revisão realizada para contribuir com o conhecimento em capacidades dinâmicas, Teece et al. (1997), apontam que enquanto recursos são ativos específicos da empresa, difíceis de serem transferidos; capacidades são consideradas como a habilidade em transformar competências internas e externas em acordo com as mudanças ambientais. Os autores definem competência como sinônimo de rotina organizacional, que é a habilidade de agrupar certos recursos para possibilitar a realização de atividades distintas, entendidas como o produto final do conceito de competência. Portanto, além de considerarem o recurso um ativo, contrastando com a proposição de Barney (1991), os autores também aproximam o conceito de competência ao conceito de capacidade de Grant (1991).

Makadok (2001) exemplifica a distinção entre recurso e capacidade ao falar que na extinção de uma organização, o recurso é a parte permanente da característica competitiva, enquanto a capacidade desaparece junto com a organização. Nesse sentido, entende-se recurso como algo possível de intercâmbio, uma vez que a capacidade teria a característica de não ser facilmente transferível, sendo entendida como um processo fortemente ligado à organização. Ainda como uma característica da capacidade o autor cita que um de seus propósitos é gerar novos recursos (MAKADOK, 2001).

Para Amit e Schoemaker (1993) o recurso é uma unidade convertida em produto final com o auxílio de outros ativos, já capacidade é o meio pelo qual os recursos são mobilizados para um resultado específico, corroborando também com a visão de Grant (1991). No entanto, os autores colocam que ativos estratégicos podem ser considerados recursos e capacidades

distintivas, fortemente relacionados com a vantagem competitiva (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Como extensão do conceito de competência, Prahalad e Hamel (1990) propõem a definição de competências centrais (*core competences*) como capacidades específicas, que estão ligadas à estratégia central, sendo diferencial na sobrevivência organizacional. Embora o conceito de competência tenha sido abordado sob diferentes perspectivas, ainda parece sustentar a junção de conhecimento com habilidades, em uma característica funcional e outra operacional, ligadas aos direcionamentos estratégicos (EDGAR; LOCKWOOD, 2008). O uso de capacidades centrais também foi verificado como sinônimo dessa proposta e aponta para capacidades específicas, atreladas de forma institucionalizada ao negócio da organização (LEONARD-BARTON, 1992).

Por meio das definições exploradas no trabalho, verifica-se a falta de coesão constitutiva. Com a finalidade de explorar ao longo desta proposta os termos citados, é que são delimitadas convergências que auxiliam na definição dos elementos recorrentes na literatura da visão baseada em recursos:

Recursos: São considerados elementos de entrada para a produção de qualquer produto/resultado, podendo ou não estar presentes nesse resultado. Como exemplo, temos a produção de um bem de consumo qualquer, em que utilizamos recursos naturais e financeiros. Embora os recursos naturais estejam presentes no bem final, o recurso financeiro se apresenta apenas como custo, mas não está fisicamente agregado. Outro exemplo seria a realização de um plano de negócios, em que utilizamos recursos humanos e tecnológicos. Apesar de esses elementos produzirem resultado não estão presentes fisicamente no produto final.

Capacidades: Definidas como o processo pelo qual um conjunto de recursos é mobilizado para uma atividade específica, visando resultados. Portanto, ao invés de elementos estanques, elas representam uma ação, o modo pelo qual a organização consegue

envolver os recursos existentes e realizar algo com eles. Utilizando o mesmo exemplo de produto físico, poderia ser considerada a capacidade produtiva, por exemplo. Essa capacidade seria o processo pelo qual a organização mobiliza todos os recursos necessários para a confecção do produto.

Competências: são consideradas capacidades distintivas, por apresentarem ligação com a missão organizacional e, junto com as demais capacidades levam à vantagem competitiva. Dessa forma, a competência é considerada aqui como uma classificação das capacidades, direcionando-se ao conceito de competência central (*core competence*), evidenciado por Prahalad e Hamel (1990), ainda que os autores não relacionem com o conceito de capacidades. Como verificado por Edgar e Lockwood (2008) são constituídas por conhecimento e habilidades.

Ativos: são formados por recursos ou a união de recursos acumulados durante o tempo. Caracterizam-se necessariamente como propriedade da organização, com possibilidade de mensuração financeira. Isto é não somente são utilizados por ela, mas pertencem à organização. Assim, ao contrário das capacidades que representam processos, os ativos são elementos robustos, mas limitados em sua condição própria de gerar resultados. Assim como os recursos, são necessários na produção de algo e precisam ser acionados para isso. Diferenciam-se dos recursos por serem estoques de elementos similares, que pelo agrupamento de recursos, formará o ativo. Essa definição é sustentada pela metáfora de Dierickx e Cool (1989), mas diferencia-se de Amit e Schoemaker (1993) ao entender que a capacidade não é considerada um ativo, mas sim se utiliza do ativo no processo de construção da vantagem competitiva e competências centrais.

Após reforçar a definição dos conceitos, por meio da análise comparativa, é necessário verificar algumas propriedades destacadas pelos autores no elemento central da teoria. Recursos são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, não substituíveis (BARNEY, 1991).

O autor tem como base o estudo de Dierickx e Cool (1989), acrescentando a característica de valor, que significa estar direcionado para uma oportunidade ou ameaça (BARNEY, 1991). A partir da discussão desses conceitos, é possível compreender as contribuições geradas pela VBR e a consequente utilização para o desenvolvimento do conhecimento em marketing.

Ao analisar a visão baseada em recursos dez anos após sua proposição, Wernerfelt (1995) relatou que o conjunto apresentava um corpo teórico robusto, com vistas à maior análise de recursos específicos, assim como à mensuração dos recursos. Como suporte para análise do objeto de estudo surgem propostas de classificação. Recursos podem ser classificados como físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1991). Ou seja, podem ser considerados desde máquinas e computadores, até marca e integração de departamentos, passando pelo conhecimento e experiência dos colaboradores.

No desenvolvimento da VBR, verifica-se a preocupação em mobilizar esses elementos internos e operacionaliza-los para algum sentido, entendendo que eles são importantes. Nesse sentido, Grant (1991) propõe o conceito de capacidades organizacionais, entendidas como rotinas (sequência de atividades regulares e padronizadas) e generaliza que a organização se caracteriza por ser uma rede de rotinas. Portanto, em uma sequência lógica possibilitada por essa contribuição, as organizações são caracterizadas como redes de capacidades.

O fundamento da visão baseada em recursos, como já verificado, é uma resposta alternativa ao ambiente, embasada pelos fatores internos da organização ao entender que existe heterogeneidade nos recursos e dificuldade na transferência desses recursos. Sendo assim, a heterogeneidade e a gestão de recursos apontam o desenvolvimento de características organizacionais para o ganho de vantagem competitiva (DERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

A contribuição inicial, apesar de questionar a visão baseada em produto, defende a complementaridade e propõe análises matriciais entre mercados e recursos, com o objetivo de adequar os recursos necessários para a conquista de novos mercados (WERNERFELT, 1984). A partir desse ponto de vista já surge a preocupação com a operacionalização da estratégia, principalmente no que se refere à gestão dos recursos (*exploitation e exploration*). Como visto no Quadro 3 a característica de buscar recursos externos ou aproveitar recursos já existentes na organização foi explorada por diversos autores da VBR.

Wernerfelt (1984, p.172) observa que a “estratégia para grandes organizações envolve atingir equilíbrio entre aproveitar os recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos”. Nesse aspecto, outros autores também citaram a preocupação com a gestão de recursos ou capacidades (DIERICKX; COOL, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Como conclusão da Matriz Mercado Recurso o autor sugere a estratégia de adquirir recursos em mercados próximos, preparando a entrada em mercados mais competitivos e complexos (WERNERFELT, 1984). Proposição compartilhada por Grant (1991) nas capacidades, em que indica o modo pelo qual a organização pode melhorar os processos de mobilização de recursos.

A VBR, devido à sua abrangência, foi utilizada em modelos estratégicos unida a outras perspectivas. Wernerfelt já propunha essa abordagem em seu trabalho inicial de 1984, mas outros seguiram propostas de modelos híbridos (ULRICH; BARNEY, 1984; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Proposição significativa foi o olhar de Ulrich e Barney (1984) sobre as teorias organizacionais emergentes na época, possibilitando atualmente uma perspectiva histórica. Os autores apontam a dependência de recursos como elemento indiretamente presente na Ecologia Populacional e Custos de Transação ao elaborar um modelo em que a TDR seria mais característica do cotidiano organizacional e suas operações.

Devido aos custos apresentados de adquirir recursos no mercado e também a característica de semelhança, mas não igualdade desses recursos, novamente o desenvolvimento interno emerge como estratégia mais viável para o ganho de vantagem competitiva (DIERICKX; COOL, 1989). Nesse sentido é que recursos tornam-se estratégicos, pois, por suas características de imitação imperfeita e impossibilidade de transferência, a estratégia sustentada por recursos torna-se duradoura. Por isso é que Dierickx e Cool (1989) propõem que a organização acumule ativos por meio de fluxos de recursos e que Barney (1991) relata como resultado da VBR a vantagem competitiva sustentável.

Ainda no que se refere à vantagem competitiva, Barney (1991) defende que ela é conquistada ao trabalhar todas as características dos recursos. Para o autor existem elementos que podem apresentar algumas características dos recursos, mas só será útil para sobrevivência e diferenciação, quando for valioso, raro, inimitável e insubstituível (BARNEY, 1991). A sustentação da vantagem competitiva está baseada na limitação de

recursos e, uma vez que a estratégia da organização amplie ou permita a imitação, mesmo que imperfeita, por parte dos concorrentes, a vantagem não se sustentará (PETERAF, 1993).

Como validam Amit e Schoemaker (1993, p. 35) “alguns dos recursos da empresa, mas especialmente suas capacidades, podem estar sujeitas a falhas de mercado; isto é, uma incapacidade de negociar esses fatores em mercados perfeitos.”. Logo, as capacidades são elementos extremamente ligados à organização, ao modo de concretizar sua missão, suas especificidades.

Novamente é importante destacar aqui a capacidade como processo ao invés de elemento estático. Observando o ambiente, como sugestão da teoria de base, Grant (1991), aponta que quanto maior for a complexidade e a turbulência externa, menor será a vida útil das capacidades, sugerindo como ação gerencial a análise de lacunas entre a capacidade e o ambiente. Essa contribuição torna-se a base para a proposição de capacidades dinâmicas (TEECE et al., 1997), em que a análise de lacunas é constante como modo de mensuração de resultados, formulação e implementação de estratégia. Ou seja, são capacidades específicas acionadas para a adaptação ou alteração daquilo que já ocorria na empresa, em resposta às contingências. Sobre a natureza específica das capacidades dinâmicas, verifica-se a ênfase na extensão da visão baseada em recursos com o pressuposto de que vantagem competitiva não é sustentável (TEECE et al., 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A complexidade de gerenciamento da estratégia baseada em recursos passa também por questões comportamentais e de implementação dessa estratégia (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Provavelmente por isso, a necessidade citada anteriormente de formatar modelos em que outras teorias forneçam suporte para o gerenciamento de recursos e capacidades. Como uma dessas dificuldades está a dependência das capacidades nos recursos humanos da organização. Diferentemente do recursos, as capacidades dependem da atividade humana para iniciar o processo e serão capacidades organizacionais quando este atributo não estiver ligado apenas a pessoas específicas, mas a um grande número de envolvidos no processo (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

PUBLICAÇÃO	CONTRIBUIÇÕES
WERNERFELT, 1984	<ul style="list-style-type: none"> • Questionamento e complementariedade das cinco forças de Porter (1980); • Conceito de recursos; • <i>Exploit/Explore</i>; • Recursos como fonte de lucratividade; • Formulação da estratégia com base em recursos; • Modelo de mercado x recurso.
DIECOCKX e COOL, 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem Competitiva; • <i>Exploit/Explore</i>; • Recursos como barreira da implementação da estratégia; • Conceito de recursos e ativos; • Características de recursos; • Acúmulo de ativos para melhor desempenho.
PRAHALAD e HAMEL, 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de competências e competências centrais; • Análise da vantagem competitiva por meio de elementos internos; • <i>Exploit</i>; • Formulação e Implementação da estratégia com base em competência.
BARNEY, 1991	<ul style="list-style-type: none"> • Questionamento das cinco forças de Porter (1980); • Conceito de recursos; • Características dos recursos; • Classificação de recursos; • Conceito de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável; • Recursos como base para a conquista de vantagem competitiva, com a formulação de um modelo.
GRANT, 1991	<ul style="list-style-type: none"> • Questionamento da visão de Porter (1980); • Preocupação em compilar o conhecimento; • Conceito de Recursos e capacidades; • Recursos como base para a conquista de vantagem competitiva; • Formulação da estratégia com base em recursos.
PETERAF, 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Embasamento de VBR; • Questionamento da diversidade de terminologias; • Análise de custos e ganhos baseado em recursos; • Recurso como base para a conquista de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável; • Proposição de um modelo baseado em recursos; • Recursos como influenciadores da formulação e implementação da estratégia.
AMIT e SHOEMAKER, 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Embasamento de VBR; • Fatores comportamentais e implementação da estratégia afetam o que foi formulado; • Conceito de recursos, capacidades e ativos com formulação de modelo conceitual; • Lucratividade ligada à estratégia baseada em recursos.

QUADRO 3 – CONTRIBUIÇÕES DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

FONTE: elaborado pelo autor

Com base nas contribuições averiguadas, os recursos e as capacidades são elementos de avaliação dos diferentes desempenhos entre organizações, mais do que as indústrias em que as organizações estão inseridas (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, J., 1991; GRANT,

1991; PETERAF, 1993). Sendo assim, os recursos estão presentes tanto na formulação quanto na implementação da estratégia (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Resumidamente, como já coloca Peteraf (1993), a estratégia está limitada aos recursos que a organização possui.

A análise do ambiente interno, na visão baseada em recursos, torna-se não apenas um suporte para ajuste às contingências, mas principalmente o modo pelo qual a organização pode ter desempenho diferencial em relação a seus concorrentes, com a possibilidade de realizar alterações nesse ambiente, de forma planejada. Com o intuito de auxiliar o desenvolvimento de novas contribuições o Quadro 3 apresenta autores da VBR e suas principais contribuições.

Entendendo que a visão baseada em recursos concentra-se com maior intensidade nas características internas da organização, em contraste com as alterações constantes de ambientes turbulentos, Teece et al. (1997) propõem a reconfiguração estratégica por meio da abordagem de capacidades dinâmicas. Capacidades dinâmicas são conceituadas como “(...) a habilidade da empresa para integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para lidar com as rápidas mudanças do ambiente.” (TEECE et al., 1997, p. 515). Além das capacidades dinâmicas, são evidenciadas ainda outras abordagens decorrentes da VBR, que fazem parte dos estudos em marketing, como o exemplo a visão baseada em aprendizado, proposta por Grant (1996), ou proposições híbridas entre as derivações da visão baseada em recursos (ZOLLO; WINTER, 2002).

As críticas direcionadas à visão baseada em recursos devido ao direcionamento para elementos internos da organização (TEECE et al., 1997; SANTOS; EISENHARDT, 2009) precisa ser ponderada. Isto porque nos estudos da VBR são recorrentes os intercâmbios entre o ambiente e a organização.

Wernerfelt (1984), por exemplo, mais do que propor uma ruptura total com a visão de Porter (1980), busca uma integração entre mercados e recursos. Grant (1991), também já considerava que há uma relação inversa entre a turbulência ambiental e a vida útil de um recurso. Barney (1991), apesar de analisar profundamente as questões internas, adicionou como ponto central dos recursos o conceito de valor, ou seja, se este é direcionado ao aproveitamento de alguma oportunidade ou à desqualificação de alguma ameaça. Como colocam Amit e Shoemaker (1993) a visão baseada em recursos se mostra mais no sentido de complementar as análises de mercado do que apresentar conflito.

Tendo como base os estudos anteriores, torna-se evidente que mais do que ignorar as características do ambiente, a visão baseada em recursos, como já propunha sua teoria de base, sugere a construção de modelos integrativos em que a estratégia depende de recursos, que não estão suficientemente alocados na organização. Por outro lado, também depende da capacidade em administrar esses recursos, inclusive direcionando respostas ao ambiente.

Com o desenvolvimento de estudos, a importância das capacidades em relação aos recursos é enfatizada, uma vez que os recursos isoladamente não produzem resultado (LIAO et al., 2009). No entanto, classificar capacidades não é tarefa simples devido à complexidade processual e, principalmente, às características diferenciais que essas capacidades possuem em cada organização (GRANT, 1991; DAY, 1994). Como apontado adiante, dentro de áreas de capacidade, como a de marketing, essa qualificação ainda é diversa.

Dentre as capacidades organizacionais analisadas pelos sucessores da VBR, encontra-se a capacidade de marketing (DAY, 1994; VORHIES, 1998; FANG; ZOU, 2009; MORGAN et al., 2009b; KEMPER et al., 2011; MORGAN, 2012). Em especial, o tema foi possibilitado devido ao pensamento de marketing por meio de abordagem organizacional abrangente, depois da segunda metade do século XX, mais especificamente a partir dos anos 80 (WEBSTER, 1988; DESHPANDE; WEBSTER, 1989; DAY, 1994). Com base nessa alteração, a sustentação da área nos campos cultural e estratégico só seria possível com a compreensão do objeto de estudo por públicos de interesse da alta administração.

Concomitantemente à contextualização do marketing em instâncias mais abrangentes, permeava a perspectiva estratégica baseada em recursos. Dessa forma, serão analisadas as contribuições de capacidades que, devido à concentração do presente trabalho, estão direcionadas às características ligadas às capacidades de marketing. Tendo em vista a revisão realizada é possível descrever o processo de conhecimento conforme a Figura 1 com início nas relações de poder, seguindo para a TDR, que embasou as proposições estratégicas da VBR e suscitaram as capacidades organizacionais, em que uma delas representa a área de marketing.

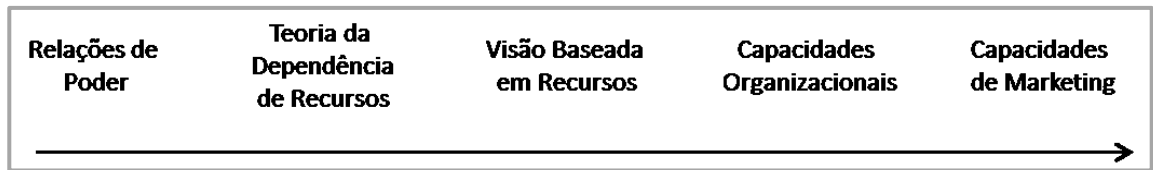


FIGURA 1 – CONTRIBUIÇÕES PARA A CONSTITUIÇÃO DAS CAPACIDADES DE MARKETING

FONTE: elaborado pelo autor

2.1.2 Características das Capacidades de Marketing

Com base no desenvolvimento do pensamento em marketing nos anos 80, Webster (1992) propõe a divisão das ações da área em três níveis: o corporativo, as unidades de negócio e a área funcional ou operacional. Cada uma respectivamente ligada às questões culturais, estratégicas e tática-operacional. Conforme relata Morgan (2012), por meio da abrangência alcançada pelo marketing, a preocupação com a exposição de resultados na área, inclusive os financeiros, tem sido crescente. Unindo a visão abrangente de marketing à investigação de resultados, as propostas de orientação para o mercado destacaram-se nos últimos anos (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; KOHLI et al., 1993; DAY, 1994).

A partir da contribuição de Day (1994) as análises de marketing como cultura organizacional são aliadas às capacidades, que sustentam maior lucratividade e ganho de vantagem competitiva. Segundo o autor as capacidades não são um conceito novo e cada organização está repleta delas, mas a relevância condiz com qual capacidade trabalhar e como desenvolvê-las para se diferenciar das demais e responder ao consumidor, gerando vantagem competitiva (DAY, 1994).

Verifica-se, portanto, que a proposta busca evidenciar a união entre orientação para o mercado e capacidades, com intenso foco em resultados. O autor oferece ainda uma classificação de capacidades com vistas à concretização da orientação para o mercado, que evidencia as capacidades internas, as externas e as de intercâmbio, que desenvolve a adequação entre ambiente e organização (DAY, 1994).

O desenvolvimento das capacidades de marketing pode ser dividido em três períodos pautados por suas contribuições: o estudo inicial da relevância das capacidades de marketing para entender a estratégia e o desempenho da área; seguido pela ênfase de capacidades específicas de marketing e sua relação com o desempenho; permitindo a análise de relações entre capacidades distintas por meio de verificação empírica (MERRILEES et al., 2011).

Antes de averiguar os elementos fomentados pelas capacidades de marketing é preciso investigar os conceitos direcionados à expressão, provenientes da visão baseada em recursos. “Capacidades são desenvolvidas quando indivíduos e grupos repetidamente aplicam seus conhecimentos e habilidades para combinar e transformar os recursos de forma a contribuir para alcançar os objetivos da empresa.” (MORGAN, 2012, p. 106). A partir deste conceito geral, as capacidades de marketing permanecem como elementos constituintes de capacidades organizacionais, amparadas por conhecimentos e habilidades específicas da área. Como relatam objetivamente Liu e Ko (2011, p. 3) “capacidades de marketing são processos internos que permitem que a organização torne-se mais orientada ao mercado.”.

Em análise das contribuições iniciais sobre capacidades de marketing, Vorhies (1998) enfatiza a composição delas por conhecimento coletivo, habilidades e recursos direcionados às necessidades do mercado. Ainda no que se refere à sua concepção, Krasnikov e Jayachadran (2008, p. 1) exploram as capacidades de marketing como “(...) uma habilidade empresarial para entender e prever as necessidades do cliente melhor do que seus concorrentes e efetivamente conectar suas ofertas a esses clientes (...)”. Em outra perspectiva são definidas como:

Processos de integração direcionados para a aplicação do conhecimento coletivo, habilidades e recursos da empresa para as necessidades relacionadas com o mercado, permitindo que o negócio agregue valor aos seus produtos e serviços e atenda as demandas competitivas. (WEERAWARDENA, 2003, p. 19).

O direcionamento para valor também é sugerido em outra definição que relata as capacidades de marketing “como processos complexos que envolvem a combinação do conhecimento de mercado e recursos organizacionais para gerar valor superior.” (SANTOS-VIJANDE et al., 2012).

A partir das definições apresentadas, torna-se evidente o direcionamento das capacidades de marketing ao ambiente externo, permitindo mudanças coerentes com as

transformações do mercado. Como reforça Day (2011) são as capacidades de marketing que fazem com que a organização se adeque às mudanças do mercado.

Além do direcionamento a resultados, o caráter processual e dependente de recursos também é observado entre as contribuições. A comparação com concorrentes para a definição da intensidade de capacidades será abordada posteriormente para a mensuração do construto, mas sua exposição é recorrente no foco competitivo apresentado pela capacidade de marketing.

As capacidades de marketing ao manterem sua característica processual, avançam da contribuição inicial de capacidade de planejamento e operacionalização (MORGAN, 2009b; KEMPER et al., 2011) para a estruturação de grupos de capacidades (MERRILEES et al., 2011; VORHIES et al., 2011; MORGAN, 2012) e relações com outras capacidades organizacionais (NGO; O'CASS, 2012; YU et al., 2014).

Com base na literatura de capacidades organizacionais Morgan (2012) propôs a separação das capacidades de marketing em quatro categorias: arquitetônicas, especializadas, interfuncionais e dinâmicas. Respectivamente essas capacidades estão relacionadas aos processos de condução de recursos para um resultado específico em estratégia de marketing; composto de marketing, vendas e pesquisa; cultura de marketing; e intercâmbio interno-externo para reconfiguração de capacidades.

As classificações de capacidades de marketing evidenciam diferentes dimensões do construto, desde operacionais até estratégicos (VORHIES; HARKER, 2000; MORGAN et al., 2003; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; SONG et al., 2007; MURRAY et al., 2011; SANTOS-VIJANDE et al., 2012). Como exposto anteriormente, a possível causa dessa diversidade está na imersão das capacidades em especialidades organizacionais e também na cultura organizacional, sendo difícil obter uma classificação universal (DAY, 1994). Dessa forma, pode-se sugerir, a partir das reflexões oportunizadas pelo referencial, que o contexto em que a organização está inserida e sua relação com o ambiente determinam mais as classificações de capacidades de marketing do que padronizações externas.

A investigação de antecedentes e consequentes de capacidades de marketing leva à construção de modelos teóricos na tentativa de explicar como as capacidades de marketing atuam nas organizações. Ou seja, quais os resultados possibilitados pelas capacidades de marketing, mas também quais elementos as influenciam. O Quadro 4 apresenta alguns modelos evidenciados na literatura durante os anos e ressalta como as capacidades têm sido

avaliadas empiricamente. Esta iniciativa não tem como objetivo propor um estudo bibliométrico das contribuições, mas sim estruturar algumas das pesquisas relevantes para o presente estudo em um quadro sinótico, comparando as decisões entre diferentes pesquisadores.

Por meio da investigação dessas contribuições é possível delinear características das capacidades de marketing. Inicialmente, verifica-se que as capacidades de marketing são influenciadas por seus recursos (FANG; ZOU, 2009; MORGAN, 2012), corroborando com a natureza processual e mobilizadora (GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993), mas em especial por questões ligadas ao ambiente externo, como inteligência de mercado ou orientação para o mercado (VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES et al., 2011) e formas de conhecimento e aprendizagem com o mercado (VORHIES, 1998; MORGAN et al., 2003; WEERAWARDENA, 2003).

A influência interna sobre capacidades de marketing é observada em menor quantidade, mas está voltada para a estratégia e estrutura organizacionais, trabalho com rotinas e capacidade de processamento de informações (VORHIES, 1998), assim como a intensidade empreendedora (WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004). Elementos intangíveis são reiterados, tanto em termos de recursos humanos, informação, relacionamento e organização (GRIFFITH et al., 2010), quanto de capital social (KEMPER et al., 2013).

Outra investigação pertinente à influência em capacidades de marketing direciona-se às fontes de informação (LIU; KO, 2011). Neste caso, assim como ocorre na inteligência para o mercado (VORHIES et al., 2011), a divisão é proposta em termos de explorar recursos externos à organização ou aproveitar recursos internos. Esta questão retoma elementos investigados pela teoria das organizações (MARCH, 1991). Contudo, o foco apresentado não está exclusivamente relacionado à aprendizagem, mas também ao impacto que diferentes fontes apresentam para as capacidades de marketing e desempenho organizacional.

Como consequente das capacidades de marketing, destaca-se o desempenho financeiro, contribuindo com visões mais abrangentes de marketing (VORHIES; HARKER, 2000; FANG; ZOU, 2009; MORGAN et al., 2009a; 2009b; CRUZ-ROS et al., 2010; GRIFFITH et al., 2010; MERRILEES et al., 2011; VORHIES et al., 2011; MORGAN, 2012). Outros desempenhos também são avaliados como a vantagem competitiva (WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; FANG; ZOU, 2009), o

desempenho de marketing (MERRILEES et al., 2011; MORGAN, 2012), o desempenho de inovação (WEERAWARDENA, 2003; NGO; O'CASS, 2012) e a satisfação do consumidor (VORHIES; MORGAN, 2005; NGO; O'CASS, 2012).

A relação entre capacidade de marketing e desempenho organizacional é evidenciada pelo Quadro 4, mas pode ser resumida como positiva. Uma análise mais detalhada é realizada nos capítulos subsequentes (ver Cap. 4). Como variáveis moderadoras, são observados distintos elementos entre os estudos.

O panorama investigado evidencia a relevância das capacidades de marketing para a organização e a diversidade de elementos influenciadores. Essas condições guiam igualmente a mensuração das capacidades de marketing.

PUBLICAÇÃO	ANTECEDENTES	CONSEQUENTES	DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE MARKETING	ESCALA	NATUREZA DA CAPACIDADE DE MARKETING	MODERAÇÃO	CONTROLE	TRATAMENTO	RESULTADOS
Vorhies, 1998	Turbulência do mercado Estratégia organizacional Estrutura organizacional Rotinização de tarefas Capacidade de processamento de informações do mercado	Eficiência organizacional	Promoção Preço Venda pessoal Pesquisa Gestão e desenvolvimento de produto Distribuição	Likert - 7 pontos	Mediadora	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre estratégia e processamento de inovação com capacidade de marketing. Relação não significativa entre turbulência e rotina com capacidade de marketing e relação negativa entre estrutura organizacional e capacidade de marketing. Relação positiva entre Capacidades de Marketing e eficiência organizacional
Vorhies e Harker, 2000	Orientação para o Mercado	Desempenho Organizacional (lucratividade, crescimento, adaptabilidade e satisfação do consumidor)	Preço Promoção Desenvolvimento de produto Canal de distribuição Gestão e planejamento de marketing Pesquisa	Likert - 7 pontos	Mediadora	NA	NA	Análise de Cluster / Manova	Resultados positivos para a influência da Orientação para o Mercado em Capacidades e desta no desempenho
Morgan et al., 2003	Conhecimento Informacional e experiencial	Desempenho Adaptativo	Planejamento e Implementação	Likert - 7 pontos	Mediadora	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre todos os construtos do modelo
Wierawarden, 2003	Intensidade empreendedora	Intensidade de inovação Vantagem competitiva sustentável	Qualidade do envio ao consumidor Eficácia da propaganda Qualidade da rede de vendas Extensão da rede de distribuição Pesquisa Rapidez na introdução de novos produtos Habilidade de diferenciação de produtos	Likert - 5 pontos	Mediadora	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre todos os construtos do modelo
Wierawarden e O'Cass, 2004	Intensidade empreendedora Capacidade de Aprendizagem como o Mercado	Intensidade de inovação Vantagem competitiva sustentável	Qualidade do serviço ao consumidor Eficácia da propaganda Qualidade da rede de vendas Extensão da rede de distribuição Pesquisa Rapidez na introdução de novos produtos Habilidade de diferenciação de produtos	Likert - 5 pontos	Mediadora	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre os construtos do modelo, com exceção de que Capacidade de marketing gerou maior intensidade de inovação
Vorhies e Morgan, 2005	NA	Desempenho Organizacional (Satisfação, eficiência, lucratividade)	Preço Desempenho de produto Gestão de Canal Comunicação de marketing Vendas Gestão informacional de marketing Planejamento e implementação de marketing	Likert - 7 pontos	Independente	NA	Tamanho da empresa Indústria pertencente Dinamismo do mercado Turbulência tecnológica	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre capacidades de marketing e desempenho
Bleis e Ripolles, 2008	NA	Desempenho internacional Comprometimento	Relações em rede Capacidades externas Capacidades internas Capacidades de intercâmbio	Não Especificado	Independente	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre capacidades de marketing, desempenho e comprometimento. Mas a mediação pelo investimento foi comprometida
Morgan et al., 2009a	NA	Desempenho Financeiro (crescimento de renda e margem)	Gestão de marca Conhecimento de mercado CRM	Likert - 7 pontos	Independente	NA	Lucro Tamanho da empresa Vendas Margem das empresas Crescimento da indústria	Regressão (SUR)	Relações diferentes para cada uma das capacidades e nem sempre positivas

QUADRO 4 - MODELOS ENVOLVENDO CAPACIDADES DE MARKETING
Fonte: Elaborado pelo autor

PUBLICAÇÃO	ANTECEDENTES	CONSEQUENTES	DIMENSÕES DA CAPACIDADE DE MARKETING	ESCALA	NATUREZA DA CAPACIDADE DE MARKETING	MODERAÇÃO	CONTROLE	TRATAMENTO	RESULTADOS
Morgan et al., 2009b	NA	Desempenho Empresarial (acuracidade e efetividade)	Produto Preço Distribuição Comunicação Vendas Planejamento e implementação	Likert - 7 pontos	Independente	NA	Tamanho da organização Intensidade de competitividade Recursos financeiros Tipo de indústria.	Modelo de Equações Estruturais Regressão hierárquica	Relação Positiva com Desempenho e relação de complementaridade com Orientação para o Mercado
Fang e Zou, 2009	Magitude dos recursos Complementaridade dos recursos	Desempenho financeiro e Vantagem competitiva	Capacidades Dinâmicas de Marketing (desenvolvimento de produto, CRM e cadeia de suprimentos)	Likert - 7 pontos	Mediadora	Fatores Culturais Estrutura Organizacional Dinamismo do Mercado	Distância Cultural Tamanho da <i>joint venture</i> Anos de Operação	Regressão hierárquica	Relação positiva entre os construtos do modelo
Cruz-Ros et al., 2010	NA	Desempenho Organizacional (satisfação dos stakeholders e resultado financeiro)	Marketing operacional Estratégia de Marketing Implementação de marketing Conhecimento de mercado	Likert - 5 pontos	Independente	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre capacidade de marketing e satisfação de stakeholders, mas não significativa entre capacidades de marketing e desempenho financeiro direto
Griffith et al., 2010	Capitais Intangíveis (humano, relacional, organizacional e informacional)	Desempenho Empresarial	Vendas Desenvolvimento de novos produtos Distribuição	Likert - 7 pontos	Mediadora	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre todos os construtos, com exceção da dimensão de capital informacional
Vorhies et al., 2011	Inteligência de Mercado (exploration e exploitation)	Desempenho Financeiro	Inteligência de mercado Criação da marca Gestão da marca	Likert - 7 pontos	Mediadora	<i>Exploitation</i> <i>Exploitation</i>	Tipo do mercado Tamanho da empresa Número de empregados no marketing Idade da empresa Diversificação Resultado financeiro	Regressão	Todas as equações do modelo foram suportadas separadamente
Merriles et al., 2011	Orientação para o Mercado Capacidade de Gestão	Desempenho de Marketing Desempenho Financeiro	Inteligência de mercado Distribuição Comunicação	Likert - 7 pontos	Mediadora	NA	Tamanho da empresa	Modelo de Equações Estruturais	Relação entre todos os construtos foi positiva
Kemper et al., 2011	Capital Social de diretores	Capacidade de Marketing	Desenvolvimento de produto Distribuição Comunicação	Likert - 7 pontos	Dependente	Distância do poder Coletivismo Evitar incerteza	Tamanho da empresa Idade da empresa Consumidor	Modelo de Equações Estruturais	O capital social afeta parcialmente as capacidades de marketing
Ngo e O'Cass, 2012	Orientação para o Mercado	Desempenho Empresarial (vendas, participação de mercado, lucratividade, atigimento de objetivos)	Desenvolvimento de produto Distribuição Comunicação Preço Canal de Distribuição Comunicação	Likert - 7 pontos	Mediadora	NA	Tamanho da empresa Tipo de indústria	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre os construtos do modelo, com maior impacto sobre o desempenho por meio da interação entre capacidades e recursos
Wu, 2013	NA	Desempenho Empresarial (market share)	Mix de produtos Mercados-alvo Recursos humanos Investimento	Intervalar (meses do ano)	Independente	Desenvolvimento institucional do mercado emergente	Tamanho da empresa Idade da empresa Capital existente	Regressão	Relação positiva entre capacidades de marketing e desempenho, mediada pela institucionalização do país

QUADRO 4 MODELOS ENVOLVENDO AS CAPACIDADES DE MARKETING

Fonte: elaboração da autora.

2.1.3 Mensuração das Capacidades de Marketing

O Quadro 4 apontou também os tratamentos estatísticos realizados a partir dos modelos propostos, assim como procedimentos adotados para a mensuração. Antes da análise desses tratamentos são investigados aspectos metodológicos como escalas, respondentes, variáveis de controle e desenho de pesquisa.

Para mensurar o processo de mobilização de recursos por meio de levantamentos, autores têm utilizado escalas intervalares (ver Quadro 4). Esse tipo de escala potencializa os tratamentos estatísticos ao viabilizar análises multivariadas (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA, 2012). Dentre as escalas utilizadas em capacidades de marketing destaca-se a escala Likert de sete pontos que possibilita rápido entendimento do respondente e maior detalhamento dos dados coletados (MALHOTRA, 2012).

O direcionamento para a seleção de gestores da alta administração como respondentes tem sido recorrente nas pesquisas por meio da abordagem de informante-chave (CAMPBELL, 1955; VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER, 2000; WEERAWARDENA, J., 2003; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2008; MORGAN et al., 2009b). Como as capacidades de marketing abrangem uma ampla visão da organização, os gestores têm sido privilegiados como respondentes. As variáveis de controle para a verificação de resultados são reiteradas em termos de tamanho da organização, tempo de vida dessa organização e mercado ou indústria pertencente (VORHIES; MORGAN, 2005; KEMPER et al., 2011; VORHIES et al., 2011; WU, 2013) com a intenção de não sugerir resultados por meio de variáveis independentes, ligados na realidade às variáveis espúrias.

Morgan e outros autores de marketing constantemente têm avaliado diferentes capacidades (VORHIES, 1998; FANG; ZOU, 2009; MORGAN et al., 2009b; KEMPER et al., 2011; MORGAN, 2012), o que demonstra a multidimensionalidade do construto, sendo direcionados conforme contexto e objeto de estudo, empreendendo a comparação com concorrente.

Dutta et al. (2005) propõem o modelo *Stochastic Frontier Estimation* (SFE) para mensuração de capacidades. Este modelo de mensuração consiste em avaliar recursos (*inputs*) e resultados (*outputs*) pelos quais as capacidades operam, verificar o nível atual de output e o

nível ótimo dessa atividade (*Gap*); compara-se com os concorrentes e realiza tratamento estatístico com a finalidade de verificar se o processo (capacidade) de mobilizar recursos gera resultados (DUTTA et al., 2005). Os tratamentos realizados concentram-se em Regressão (FANG; ZOU, 2009; MORGAN et al., 2009a; VORHIES et al., 2011; WU, 2013) e Modelo de Equações Estruturais (VORHIES, 1998; MORGAN et al., 2003; CRUZ-ROS et al., 2010; KEMPER et al., 2011).

A análise por meio dessas técnicas, em que se pretende prever o impacto de variáveis sobre outras, construindo um modelo, principalmente de equações estruturais, é respaldada por amostras consideráveis para permitir estabilidade (HAIR JR. et al., 2009). Sendo assim, embora as mensurações de capacidade encontrem instrumentos estruturados para a coleta de dados, o tamanho da amostra ainda se justifica como relevante para possibilitar tratamentos consistentes ao serem analisadas relações processuais.

Especificamente como medidas de capacidades de marketing voltadas à operacionalização (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN et al., 2009b; KEMPER et al., 2011) observam-se distintos indicadores para cada variável latente. No entanto, ainda que as variáveis manifestas sejam diferentes, as dimensões apresentam semelhanças e estão voltadas ao composto tradicional de marketing (4P's).

2.1.4 Capacidades de Marketing no Setor de Serviços e Marketing Público

Exaustiva dedicação da literatura em marketing direciona-se às diferenças entre setores industriais e de serviços (LOVELOCK, 2011). Essa exploração também ocorre no setor público, que, embora esteja imerso em serviços, possui características próprias em suas organizações (LAMB, 1987; BUTLER.; COLLINS, 1995). Por esse motivo, são expostos direcionamentos realizados por autores que exploram as capacidades de marketing em setores não industriais, mas principalmente a especificação do marketing nos serviços públicos, com o intuito de delinear proposta de capacidade para a área, uma vez que não foram encontrados

estudos que abordem diretamente esse construto no contexto organizacional do serviço público. Nesse sentido, a própria administração de marketing, de forma abrangente, contribui para as adequações necessárias ao setor.

A estratégia organizacional vista sob a ótica de serviço dominante evidenciou a vantagem competitiva por meio da diferenciação, mesmo em áreas cobertas por bens tangíveis (VARGO; LUSCH, 2004; TYNAN; MCKECHNIE, 2009). Como exposto anteriormente, as capacidades são rotinas organizacionais imersas na cultura empresarial, sendo, portanto, moldadas pelas características da empresa. Embora o setor de serviços, assim como a lógica de serviço dominante, seja relevante à economia (MILES, 2006), pouca atenção tem sido dedicada a ele nos estudos de capacidades (KALEKA, 2011).

A comparação entre a proposição de capacidades no setor industrial e do setor de serviços não demonstra alterações consideráveis. A mensuração específica de serviços tem tratado das capacidades operacionais de marketing abordando construtos similares, utilizando inclusive o composto tradicional de marketing (4P's). Entre diferentes estudos realizados no setor de serviços (VORHIES; HARKER, 2000; CRUZ-ROS et al., 2010; SANTOS-VIJANDE et al., 2012), além dos indicadores de produto, preço, praça e promoção são propostos como diferenciais: a responsividade de serviço, atrelada à resposta rápida, customização e atendimento de reclamação de clientes (SANTOS-VIJANDE et al., 2012) e a qualidade de serviços e ofertas (CRUZ-ROS et al., 2010).

Entre a literatura da administração pública, duas abordagens se destacam na análise do marketing. A primeira refere-se à crítica do conceito de marketing e tradução de ferramentas da área privada (LAMB, 1987; WALSH, 1994; LAING, 2003). A segunda abordagem entende que o conceito de marketing é abrangente o suficiente para abarcar diversos setores, incluindo a área pública, com adequações às situações encontradas em cada contexto (BUTLER; COLLINS, 1995; BUURMA, 2001; KAPLAN; HAENLEIN, 2009). Serão destacados aqui argumentos de ambas as perspectivas, embora a ontologia e, conseqüentemente, a epistemologia vinculada a este trabalho estejam respaldadas pela segunda vertente.

Embora o decréscimo de pesquisas envolvendo o marketing no setor público seja observado a partir dos anos 90 (KAPLAN; HAENLEIN, 2009), a importância da complementariedade entre as áreas é evidente e promove a necessidade de investigações empíricas sobre o tema (SARAIVA; CAPELÃO, 2000; KAPLAN; HAENLEIN, 2009;

PEATTIE et al., 2012). Como embasamento para a investigação atrelada ao setor público são expostos a transição do marketing transacional para o relacional (BUTLER; COLLINS, 1995; KAPLAN; HAENLEIN, 2009) e o foco da administração pública em gestão, utilizando linguagem de mercado (WALSH, 1994; BUTLER; COLLINS, 1995; BUURMA, 2001; LAING, 2003; KAPLAN; HAENLEIN, 2009). Independente da perspectiva adotada, os autores analisados entendem que não é possível copiar ações do mercado privado, seja pela redefinição ou pela adaptação de marketing.

Segundo Buurma (2001), podem ser consideradas quatro etapas na inserção de governos no marketing referentes à 1) “*marketisation*”, considera a aplicação direta de atividades do marketing comercial com foco em forças competitivas e melhoria da qualidade de serviços; 2) promoção da organização para os públicos de interesse, com a finalidade de garantir a sobrevivência; 3) divulgação de cada área de atuação e suas situações específicas; 4) aplicação de ferramentas de marketing ligadas também a fins políticos, com vistas a resultados sociais mais abrangentes. Como exemplos de ações da última etapa, Buurma (2001) cita a orientação para o consumidor, a realização de pesquisas para delinear expectativas e desejos, a governança e o marketing social. Portanto, identifica-se a transição entre o mimetismo com a área privada até o direcionamento para as características diferenciais do setor público.

Butler e Collins (1995) também evidenciam essa transformação ao relatam que os primeiros momentos do marketing público foram imersos em práticas das atividades privadas, mas que adequações foram realizadas ao longo do tempo para identificar as características diferenciais da área pública.

Perspectivas menos otimistas da internalização de práticas de marketing público são apresentadas na tentativa de superar esses entraves, tendo em vista o excessivo direcionamento transacional de marketing ao invés do relacional ou colaborativo (LAING, 2003); a visão estritamente operacional da disciplina ao invés da cultura de marketing (WALSH, 1994; LAING, 2003); a necessidade de diferenciação entre consumidores e cidadãos, em que o consumo precisa ser adicionado à ação política (WALSH, 1994; BUURMA, 2001; LAING, 2003) e a falta de orientação dos servidores à comercialização do serviço público (BUURMA, 2001; WALKER et al., 2011). Soma-se a essas demandas o entendimento de que a área pública é formada por setores extremamente heterogêneos, assim

como a área privada, abarcando diferentes características distintas em cada contexto (BUTLER; COLLINS, 1995; LAING, 2003).

Como expõe Laing (2003), a discussão do marketing no setor público parece retomar os momentos iniciais da disciplina na área de serviços privados, os quais foram sobrepujados pelo viés industrial. Com a intenção de aprimorar a efetividade do marketing público, são delineadas proposições que consideram os elementos diferenciais do setor.

Como sugestão para diferenciar os vários serviços existentes no domínio público, Laing (2003) propõe um continuum, suportado pelo benefício social ou privado do serviço e pela análise do uso por profissionais ou pelo consumidor (FIGURA 2). Para o autor, serviços alocados à esquerda do espectro possuem baixo retorno de ações de marketing devido a suas características, enquanto serviços posicionados à direita estabelecem relação direta com o termo. A complexidade, portanto, reside em determinar qual o equilíbrio necessário entre a linguagem de mercado e do setor público para os serviços intermediários, como saúde e educação.

Domínio do Benefício Social			Domínio do Benefício Privado		
Alfândega e Impostos de Consumo	Justiça Criminal	Educação	Saúde	Transporte Público	Habitação
Domínio do Julgamento Profissional			Domínio do Julgamento do Consumidor		

FIGURA 2 – ESPECTRO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

FONTE: tradução livre de Laing (2003)

Condicionadas pelas alterações da gestão pública nos últimos trinta anos, publicações recentes envolvendo temas de marketing parecem alterar a tendência de queda da produção na área citada por Kaplan e Haelein (PEATTIE et al., 2012). Nesse sentido, são delineadas contribuições sobre como diminuir as barreiras da aplicação do marketing no setor público.

Butler e Collins (1995) sugerem níveis de análise do marketing, partindo da disciplina e seus princípios gerais, passando pela aplicação ao contexto público, invadindo setores desse contexto e finalizando com situações específicas inseridas nas áreas de conhecimento do setor. Além disso, os autores sugerem cinco processos diferenciais do marketing, que formalizam direcionamentos do composto (BUTLER; COLLINS, 1995, p. 91-4):

Processo de Desenvolvimento de Novo Produto: Engloba a capacidade de entender o que o “consumidor” deseja, tendo em vista o processo de co-produção assim como a inclusão de políticos como fontes de proposição para novos produtos. Propondo serviços com valores individuais e sociais.

Processo de Pagamento: Mesmo serviços supostamente gratuitos na gestão pública, estão imersos em tributações. Além disso, existe uma variedade de tipos de pagamento de serviços públicos, o que inclui também a utilização por parte da sociedade. Na visão dos autores, o marketing deve reforçar os benefícios em relação à resistência de pagamento de taxas, ainda mais para aqueles serviços em que o uso não é frequente, ou a utilização é inexistente para uma parcela da população.

Processo de Entrega: Envolve desde monopólios até competição com serviços privados, passando por concessões e agências, com o intuito de acessar a grande quantidade de públicos de interesse.

Operações no Mercado Interno: Estrutura de *back office* que fornece suporte para o *front*, respaldada por processos e pessoas que garantam a eficiência na articulação dos diferentes recursos necessários para a realização do serviço.

Avaliação de produtos e resultados: Complexidade maior ao considerar mensurações quantitativas unidas às perspectivas qualitativas (ver cap. 4).

Em termos operacionais, verifica-se a preocupação com a imersão do composto de marketing no setor público. Os processos diferenciais citados anteriormente são reconfigurados tendo em vista o composto de marketing tradicional (KAPLAN; HAENLEIN, 2009). Segundo os autores, as dimensões de produto, preço, praça e promoção podem ser consideradas no setor público ao entender as características que determinam as adequações, como exposto a seguir (KAPLAN; HAENLEIN, 2009, p. 202-8):

Desenvolvimento de Produto: Segundo os autores, a administração pública tem tradição na área de pesquisa e desenvolvimento, assim como na distribuição da nova oferta. O desenvolvimento pode ser realizado com auxílio do consumidor, isto é, a partir das informações dele e por meio da participação ativa deste, mas também pode ocorrer proposição contrária ao interesse do público atendido. O desenvolvimento de produtos é fomentado pela concorrência privada em alguns casos. No entanto, é preciso entender que a decisão sobre realizar a inovação nem sempre é creditada ao poder público mas sim ao voto popular, em contraste à administração dessas inovações.

Preço: Não se refere especificamente ao valor monetário para a utilização do serviço, mas sim ao pagamento indireto por meio de impostos, ainda que exista algum pagamento direto. Envolve também o esforço empreendido pelo público para adquirir o serviço ofertado, contemplando barreiras intelectuais e psicológicas, que levam ao entendimento de preço mesmo quando temos serviços não pagos diretamente na utilização. Outra questão relevante em preço público é a percepção de injustiça em face ao serviço prestado, o que leva à utilização de serviços privados e até à escolha de outros países com custos mais atrativos para se viver.

Promoção: Contempla dois públicos, representados pelo consumidor do serviço e o pagador do imposto. Concentra-se tanto na informação quanto na persuasão, esta geralmente negada ao setor público. Auxilia na exposição de serviços que não são positivamente percebidos.

Praça: Condiz com a necessidade de capilaridade dos serviços para o público atendido, tendo em vista a melhoria de acesso. Representa a conveniência na utilização do serviço e permeia as decisões de como entregar o serviço.

Verifica-se que, apesar das especificidades de serviço, sua importância na economia e ampliação do escopo de utilização, poucos estudos sobre as capacidades de marketing estão voltadas a esse setor. No que concerne aos serviços públicos, devido às mudanças ocorridas por meio de reformas, evidenciadas em alguns países como a Nova Gestão Pública, torna-se relevante entender qual o papel do marketing nesse contexto, assim como verificar o meio pelo qual são mobilizados recursos com vistas ao desempenho.

Embora os estudos recentes envolvendo serviços não contemplem transformações profundas na análise de capacidades operacionais de marketing e, entendendo-se que a disciplina é robusta o suficiente para abarcar a área pública por meio de adequações contextuais (BUTLER; COLLINS, 1995), sugere-se o delineamento e verificação de capacidades de marketing em serviços públicos.

Para isso, propõe-se a análise conjunta dos estudos de Buurma (2001) e Kaplan e Haenlein (2009), ligados à escala de capacidade. Como colocam Peattie et al. (2012), apesar do embate improdutivo entre as proposições conceituais, o direcionamento do setor público para marketing é uma realidade e, por isso, necessita de estudos empíricos que verifiquem quais ações podem ser internalizadas da área privada e quais devem ser desenvolvidas especificamente para este contexto.

2.2 FONTES DE INOVAÇÃO

Apesar de estudos considerarem prioritariamente fontes como financiamento (MILLER, 1986; BECK et al., 2000; OECD, 2007), o presente estudo delimita a pesquisa em fontes de informação e conhecimento voltadas para inovação, diferenciação já proposta pelo Manual de Oslo (OECD, 2005) e desenvolvida em artigos científicos (QUADRO 5).

Neste capítulo, o contexto das fontes de inovação será brevemente explorado para situar o objeto de estudo em sua área de imersão. A partir desse embasamento, serão analisadas as contribuições específicas envolvendo fontes de inovação orientadas à informação e conhecimento. Além disso, também serão analisadas as formas de mensuração propostas e os direcionamentos para o campo de estudo.

2.2.1 Contexto e conceitos centrais de inovação e das fontes de inovação

Como colocam Tidd, Bessant e Pavitt (2009, p. 16) “(...) inovação é um processo de transformar oportunidades em novas ideias e de colocar essas ideias em prática amplamente utilizada.”. Uma visão mais específica aos negócios é dada pelo Manual de Oslo, relatando que:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005, p. 46).

Verifica-se, portanto, que a inovação não está ligada somente às altas tecnologias e que abrange a implementação efetiva. A partir desses conceitos, diversas são as classificações das inovações, alterando conforme os autores e o foco de análise. Para Schumpeter (1934) a inovação pode ser dividida em cinco tipos: novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de suprimentos, exploração de novos mercados e novas formas de organizar os negócios. É relevante destacar também que a inovação para ser assim considerada precisa ser uma melhoria significativa ou uma proposta inédita, no mínimo, em abrangência organizacional (OECD, 2005).

Na literatura, também é recorrente a divisão entre inovação radical, que representa um rompimento com o que era conhecido; e a inovação incremental, sendo uma melhoria do que já existia (OECD, 2005). Ainda conforme o Manual de Oslo, a classificação ocorre em acordo com a área de atuação dentro da organização, dividindo em inovações de produto, processo, organizacional e de marketing sendo, no mínimo, algo novo para a empresa.

A inovação em produto ocorre quando há mudanças nas características ou em pretensões de uso de bens ou serviços; já em processos as alterações são voltadas ao método de produção ou entrega do produto; as inovações de marketing estão voltadas ao composto da área com transformações ou melhorias significativas em *design* ou *packaging*, distribuição, precificação e promoção; por fim, a classificação organizacional refere-se à inovação em práticas de negócios, local de trabalho e relações externas (OECD, 2005).

Reforçando a perspectiva de inovação tanto interna quanto externa à organização, Tidd et al. (2009) propõem quatro dimensões relacionadas com o produto, o processo, o posicionamento em um mercado e o paradigma determinado pelo modelo mental daqueles que estão nas organizações. Especificamente sobre esse último aspecto Tripsas e Gavetti (2000) evidenciam que a inovação não é realizada apenas pelas capacidades organizacionais, mas principalmente por como essas capacidades e a cultura em inovar são definidas pela cognição daqueles que estão à frente nas decisões. Dessa forma, os gestores destacam-se como figuras simbólicas e ativas, ao representarem um modelo mental ao mesmo tempo em que são capazes de modificar a conjectura organizacional por meio de suas decisões.

Novamente, verifica-se que as classificações de inovação – assim como as definições – evidenciam o tema como elemento amplo, não condicionado apenas a grandes invenções ou áreas específicas. É nesse sentido que pesquisadores apontam a inovação como estudo antigo (FAGERBERG et al., 2006), mas que se apresenta em um contexto totalmente modificado contemporaneamente, em que não apenas as competições entre organizações são mais intensas, mas também o ambiente em que se encontram esses competidores está cada vez mais turbulento (TIDD et al., 2009).

Como ressaltado na justificativa teórica e prática deste estudo, tanto o setor de serviços, quanto especificamente a área pública evidenciam lacunas e necessidades de inovação. Verifica-se que apesar da importância econômica dos serviços ser crescente desde os anos 50, somente a partir da década de 80 foi iniciada a pesquisa nesse setor (MILES, 2006). Concordando com a necessidade de estudos no campo de serviços, o Manual de Oslo (OECD, 2005) considerou de forma abrangente o tema em sua terceira edição. Como aponta Miles (2006), devido à importância conquistada pelos serviços na economia, eles não podem ser ignorados no campo da inovação, tão pouco seguirem a lógica industrial.

Apesar de constatada a importância da inovação para o desempenho (DAMANPOUR; EVAN, 1984), ainda permanece a necessidade de entendimento do objeto de estudo em

setores de baixa tecnologia e não industriais (REICHSTEIN et al., 2008), ligada não apenas ao desenvolvimento de novos produtos (VORHIES et al., 2011). Nesse sentido, os próprios instrumentos de coleta para levantamentos mostram-se distantes das características diferenciais da área de serviço, como o foco em inovações incrementais respaldado na literatura (OECD, 2005; MILES, 2006; REICHSTEIN et al., 2008).

Como aponta o Manual de Oslo, “inovação pode acontecer em qualquer setor da economia, incluindo serviços governamentais como a saúde ou educação.” (OECD, 2005, p. 16). Na área pública, Mulgan e Albury (2003) relatam que o estudo da inovação é inquestionável devido ao seu escopo e trata-se mais de uma atividade central, ao envolver um grande público, do que um luxo ou um fardo. Por conta dessa demanda pública, grande parte das inovações na área concentra-se na entrega do serviço por meio de uma série de mudanças incrementais, ao invés de grandes políticas com inovações radicais ou alteração cultural (LEKHI, 2007). Sendo assim, o contexto público acompanha as demais áreas de serviço.

Como estudo quantitativo específico da administração pública, a inovação se mostra ativa na melhoria de serviços e também com alto índice de mudanças nas instâncias medianas ou próximas de quem é beneficiado, ao invés das áreas de planejamento de políticas públicas (BORINS, 2012). No Brasil, a Pesquisa de Inovação, chamada anteriormente de Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) constitui-se como o maior esforço no sentido de ampliar a competitividade e desenvolvimento econômico por meio da inovação. A pesquisa realizada pelo IBGE busca a construção de indicadores tanto para a indústria, quanto para algumas categorias de serviços em padrões internacionais, possíveis de comparação, tornando clara a influência de cada mercado nos dados expostos (IBGE, 2013).

Tendo em vista as características citadas anteriormente e as consequências no estudo de inovação, a mensuração do tema apresenta especificidades. Primeiro, por inovação ser um tema amplo, direcionado a várias áreas, é necessário realizar um recorte metodológico para realizar o estudo (OECD, 2005). Soma-se a isso o fato de que por ser um processo a inovação geralmente necessita de estudos longitudinais ou dos resultados desses processos, assim como a preferência por aplicação de questionários curtos (OECD, 2005; FAGERBERG et al., 2006; TIDD et al., 2009).

Como recorte metodológico para o estudo da inovação, esta proposta direciona-se aos momentos iniciais do processo, intitulados determinantes da inovação. Embora o processo de

inovação tenha sido dividido em decisão de inovar, decisão em quanto gastar, relação entre o que foi gasto e o resultado de inovação; e a relação entre o resultado de inovação e o desempenho organizacional (CRÉPON et al., 1998; HASHI; STOJCIC, 2013), as fontes de inovação estão imersas na fase inicial desse processo e impactam diretamente no resultado gerado (BESSANT; DAVIES, 2007; REICHSTEIN et al., 2008)

Para entender as fontes de inovação e sua imersão no ambiente organizacional, direcionamentos teóricos foram propostos, destacando-se o estudo da aprendizagem (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e a gestão do conhecimento (DALKIR, 2005). Embora a investigação genérica dessas áreas forneça embasamento para a pesquisa de fontes de inovação, é necessário destacar que ambas englobam distintos e numerosos elementos em sua composição, que não serão objeto de estudo desta pesquisa. Portanto, com o intuito de canalizar esforços para o recorte proposto, a discussão das características concerne apenas às fontes de inovação como construto isolado e não como variável latente da aprendizagem ou gestão do conhecimento nas organizações.

Com base no panorama apresentado sobre inovação e a inserção das fontes dentro desse contexto, a discussão posterior enfatiza estudos realizados ao apontar características das fontes de inovação voltadas à busca de informação e conhecimento.

2.2.2 Características das Fontes de Inovação

Novamente, é relevante destacar que a pesquisa sobre fontes de inovação expõe a abordagem financeira ou de fundos e a perspectiva de informação e conhecimento (OECD, 2005; IBGE, 2013). Assim como a investigação do financiamento revela que diferentes tipos de fontes geram resultados distintos (MILLER, 1986; OECD, 2007), a pesquisa sobre fontes de informação e conhecimento concentra-se igualmente em resultados diferenciais gerados pelo tipo de estímulo (YLI-RENKO et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, A., 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009). Para esta pesquisa, serão investigadas especificamente as fontes de informação e conhecimento com o intuito de gerar inovações.

A definição de fontes de inovação está associada ao lugar em que as organizações buscam ideias para inovar (IBGE, 2013) ou, em outras palavras, às “conexões” que ligam a organização inovadora a outros atores do sistema de inovação (OECD, 2005). Logo, são as fontes de inovação que fornecem subsídio para a prática inovativa e, como visto anteriormente, podem determinar seu resultado. Anterior à análise da relação entre fontes, sua gestão e o desempenho de inovação ainda cabe maior detalhamento das classificações existentes e desenvolvimento do construto durante os anos.

Na abordagem de aprendizagem a fonte de informação é tratada com ênfase na exploração de novas possibilidades ou no aproveitamento de fontes já existentes com o intuito de assimilação de melhoria de capacidades (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990; MARCH, 1991; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009). Na abordagem de gestão do conhecimento, é necessário não apenas ter acesso às informações, mas principalmente administrá-las para gerar resultados exclusivos por meio da aquisição, captura, criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento e utilização (RASTOGI, 2000).

Ambas as contribuições desenvolveram construtos próprios em que informações estão associadas. Exemplos disso é a capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990), assim como os grandes processos de gestão de conhecimento (DALIKIR, 2005). O presente trabalho, no entanto, analisará apenas a seleção dessas fontes e seu impacto sobre capacidade de marketing e desempenho, excluindo a incursão por construtos mais abrangentes do processo de inovação.

Devido às observações realizadas tanto sobre fontes de inovação quanto sobre seu direcionamento para informação e conhecimento, o presente trabalho adota apenas o termo fonte de inovação para se dirigir às fontes de informação e de conhecimento voltadas às práticas inovadoras. Assim, permite maior fluidez textual sem perda semântica, uma vez que as especificações necessárias já foram delineadas.

Propostas empíricas que atuam na investigação de inovação como política pública adotam padrões de classificação de fontes de inovação disseminados também em estudos acadêmicos. Este é o caso da *UK Innovation Survey (UKIS)*, pesquisa bianual que investiga a inovação industrial no Reino Unido e faz parte da *Community Innovation Survey (CIS)*, que identifica as incursões em inovação de toda a Comunidade Europeia. Segundo esses levantamentos, as fontes de inovação podem ser classificadas em internas, de mercado, institucionais e outras fontes (CIS, 2013). Respectivamente, essas categorias estão associadas

aos esforços da própria organização ou unidade do grupo; informações obtidas por meio de fornecedores, consumidores, clientes, consultores, competidores, laboratórios comerciais ou organizações de pesquisa e desenvolvimento; auxílio do setor público, universidades ou instituto de pesquisa; e conferências, feiras, exposições, publicações técnicas ou científicas, instituto de normas e padrões.

Sugestão análoga é realizada pela OECD, que divide as fontes em abertas, de aquisição ou de cooperação, em acordo com a forma de acesso. Além disso, permanecem com a configuração interna, externa e geral para cada uma desses três tipos (OECD, 2005). Ou seja, identifica a forma de pagamento da fonte ou isenção desse pagamento, assim como a origem interna à organização, externa ou por meio de outros esforços como dissolução de patente, feiras, exposições, associações, contatos informais entre outras fontes com menor adesão relacional entre organizações.

Em artigos científicos são verificadas também outras propostas de classificação (HUBER, 1991; RULKE et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005), mas que compactuam com a visão geral entre explorar novas formas ou aproveitar os elementos existentes na organização (*explore, exploit*). Em especial, grande ênfase tem sido atribuída às fontes de inovação externas à organização, credenciando-as com maior possibilidade de mudanças, principalmente em inovação tecnológicas (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; PALMBERG, 2006; MOL; BIRKINSHAW, 2009; KEMPER et al., 2011; YAM et al., 2011; LOWIK et al., 2012).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) adota como referência as indicações da OECD, mas detalha as fontes de informação em quatorze itens, separadas nos grupos de fonte interna à organização, externa, centros educacionais e de pesquisa e outras fontes. Além disso, ainda investiga a localização da fonte de inovação, classificando em nacional ou internacional (IBGE, 2013).

Conforme observado por Von Hippel (1988) e reforçado pelos demais autores deste referencial teórico (LAURSEN; SALTER, A., 2004, 2006; MOL; BIRKINSHAW, 2009), a diversidade de fontes é inerente ao campo de inovação e não se concentra apenas nos esforços internos de pesquisa e desenvolvimento, tradicionais em organizações industriais ou de alta tecnologia. No entanto, observa-se que o arranjo que se configura em cada organização é dependente do setor de atuação (IBGE, 2013). Além disso, os diferentes tipos de fontes

concorrem pelos mesmos recursos organizacionais, suscitando escolhas explícitas ou implícitas por parte dos gestores (MARCH, 1991).

A investigação de fontes de inovação expõe sua relevância devido 1) à possibilidade de atuar sobre capacidades da organização em contato com os demais atores do ambiente (COHEN; LEVINTHAL, 1990; YAM et al., 2011) e 2) ao impacto direto sobre o desempenho de inovação, assim como o desempenho organizacional (RULKE et al., 2000; HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, 2006; PALMBERG, 2006; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; BRETTEL; CLEVEN, 2011; LOWIK et al., 2012).

A partir do Quadro 5 é possível visualizar relações por meio de estudos sobre fontes de inovação que destacam modelos testados empiricamente, ou que propõem relações diferenciais envolvendo o construto. Novamente, a estruturação dessas contribuições não pretende expor um levantamento bibliométrico sobre o tema, mas tornar objetiva e didática a revisão de literatura, sua contribuição para a metodologia e discussão de resultados nesta proposta. Isto é, verificar como as escolhas citadas por March (1991) têm ocorrido entre o equilíbrio de exploração e aproveitamento para geração de resultados superiores.

Embora a natureza de variável independente seja reforçada em detrimento da mediação e dependência, autores sugerem como antecedentes elementos amplos da cultura organizacional (BRETTEL; CLEVEN, 2011), do contexto (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; LOWIK et al., 2012), ou características gerenciais e estratégicas (YLI-RENKO et al., 2000; HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; LAURSEN; SALTER, A., 2004).

O caráter independente expõe diversos consequentes na literatura, sendo voltados para desempenho de inovação (RULKE et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; BRETTEL; CLEVEN, 2011) desempenho geral da organização e das nações (YLI-RENKO et al., 2000; EUROPEAN COMMISSION, 2013), assim como para o impacto em variáveis mediadoras como as capacidades (VORHIES et al., 2011; YAM et al., 2011).

Tendo em vista os resultados destacados nas validações empíricas, pode-se observar que as fontes de inovação possuem relação positiva com o desempenho. No entanto, a ênfase concentra-se nas relações industriais, bem como em setores de alta tecnologia, reforçando o

viés em pesquisas sobre inovação (MILES, 2006). Tendo em vista o panorama exposto, serão investigados posteriormente especificidades da mensuração e pesquisa em campos não industriais.

2.2.3 Mensuração de Fontes de Inovação

Como visto anteriormente, as fontes de inovação têm sido exploradas tanto por relatórios técnicos, quanto por artigos científicos. Pesquisas sobre a geração de conhecimento ligada à inovação são crescentes nos últimos anos e verificam desempenho em diferentes níveis de análise (FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009). A relevância dada ao tema auxilia a padronização de mensurações.

O Manual de Oslo, por exemplo, sugere o questionamento do tipo de fonte de inovação utilizando escala binária ou ordinal, assim como o questionamento do local geográfico de origem da fonte (OECD, 2005). Como alternativa, a organização ainda sugere a investigação conjunta sobre o processo em que a fonte é utilizada: cooperação ou informação. A CIS utiliza para mensuração escala intervalar que distingue desde sem relacionamento até grande importância cada uma das fontes, separando por tamanho de empresa. O IBGE (2013) coleta as fontes por meio de escala com quatro pontos e investiga também sua localização (Brasil ou exterior), seguindo o Manual de Oslo.

Em artigos científicos que utilizam dados secundários, na falta de escalas intervalares, os dados são articulados em tratamentos mais restritos por trabalharem com escalas categóricas (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; SANTAMARÍA et al., 2009). No entanto, a verificação não apenas da existência da fonte, mas do grau de intensidade de uso já é observada em trabalhos recentes. As escalas mais recorrentes verificadas nesta revisão de literatura foram as de sete pontos (RULKE et al., 2000; YLI-RENKO et al., 2000; BRETTEL; CLEVEN, 2011; YAM et al., 2011) e as de quatro pontos (LAURSEN; SALTER, 2004, 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; MOL; BIRKINSHAW, 2009).

As fontes de inovação são investigadas majoritariamente como variáveis independentes (QUADRO 5) em que modelos são controlados repetidamente pelo tamanho da

organização, tempo de existência da organização e tipo de indústria. Nesse sentido, possui similaridade com os controles verificados em capacidades de marketing ao precisar o desempenho organizacional ou de inovação tendo em vista também essas variáveis.

O tratamento estatístico é dependente das escalas utilizadas para coleta de dados (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA, 2012) e, por isso, divide-se em comparações de contagem e média, tendo em vista dados secundários nominais ou primários intervalares. A investigação do tema em diversos setores da economia evidencia as diferenças de fontes de inovação entre os contextos (IBGE, 2013) e articula contribuições específicas a alguns deles, como visto a seguir.

PUBLICAÇÃO	ANTECEDENTES	CONSEQUENTES	DIMENSÕES DAS FONTES DE INOVAÇÃO	ESCALA	NATUREZA DAS FONTES DE INOVAÇÃO	MODERAÇÃO	CONTROLE	TRATAMENTO	RESULTADO
Cohen e Levinthal, 1990	P&D interno	Gasto em Pesquisa Conhecimento Tecnológico	Capacidade Absorviva	Likert - 7 pontos	Gasto em pesquisa (Independente e Moderada) Conhecimento tecnológico (Mediadora e Moderada)	Capacidade absorviva Interdependência entre competições	Demanda da indústria Oportunidade tecnológica Maturidade da indústria	Regressão (OLS, GLS e Tobit)	Capacidade absorviva afeta o desempenho de atividades inovativas
Haber, 1991	NA	NA	Aquisição de Conhecimento	NA	Independente	NA	NA	Ensaio Técnico	Classificação da busca por conhecimento e sugestão para a construção de modelos teóricos e validação empírica desses modelos.
Yli-Renko et al., 2000	Capital Social	Vantagem Competitiva (desenvolvimento de novos produtos, tecnologia distinta e custo de vendas)	Aquisição e Aproveitamento	Likert - 7 pontos	Independente (equitação) Dependente (provetur as possibilidades como resultados de vantagem competitiva)	NA	Idade da empresa Tamanho da empresa Economia Internacionalização Tipo de indústria	Modelo de Equações Estruturais	Apesar do foco independente das fontes de aquisição, ventou-se seu caráter mediador entre capital social e vantagem competitiva na comparação entre modelos. Todas as relações foram validadas entre capital social e vantagem competitiva, mediados pela aquisição de conhecimento.
Rutke et al., 2000	NA	Conhecimento das capacidades organizacionais	Fontes Internas (relacionais e não relacionais) Fontes externas (relacionais e não relacionais)	Likert - 7 pontos	Independente	NA	Idade do gerente Experiência do gerente Tamanho da rede de lojas	Regressão	Fontes relacionais e não relacionais intrínsecas, assim como fontes relacionais externas, impactam o desenvolvimento de capacidades. No entanto, ao contrário de outros estudos, as fontes não relacionais externas não possuem relação com a construção de capacidades.
Hagedoorn e Dijkstra, 2002	Sector da indústria Intensidade de patente Histórico Estratégia	NA	Fontes externas (fases e aquisições, alianças e junção dos dois elementos)	Nominal	Dependente	NA	Internacionalização Tamanho da empresa	Modelo Multinomial (logit)	Sector e histórico afetam na escolha de fontes externas, mas a estratégia não afeta.
Morgan et al., 2003	NA	Capacidades de marketing (mediadora) Desempenho Adaptativo (dependente)	Fontes externas (fases e aquisições, alianças e junção dos dois elementos)	Likert - 7 pontos	Independente	NA	NA	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre todos os construtos do modelo
Laursen e Salter, 2004	Estratégia (grau de abertura para fontes externas, e estrutura empresarial) Estrutura (P&D tamanho da empresa e start-up)	NA	Fontes externas (em especial universidades)	Intervalar 4 pontos	Dependente	NA	Tipo de indústria Tamanho da empresa Intensidade de P&D	Regressão (Tobit)	Empresas que adotam estratégias abertas de busca de conhecimento têm maior propensão para utilizar universidades
Amara e Landry, 2005	NA	Novidade da inovação	Fontes internas, fontes de mercado, pesquisas e fontes abertas	Nominal	Independente	NA	NA	Regressão Logística	Das quatro fontes de inovação, três são relacionadas a maior grau de novidade (fontes internas, pesquisa e fontes abertas). Quanto maior o uso de fontes de mercado, menor é a novidade da inovação (para o mundo e para o mercado), sendo apenas inovação para a empresa.

QUADRO 5 – MODELOS ENVOLVENDO FONTES DE INOVAÇÃO
 FONTE: elaborado pelo autor

PUBLICAÇÃO	ANTECEDENTES	CONSEQUENTES	DIMENSÕES DAS FONTES DE INOVAÇÃO	ESCALA	NATUREZA DAS FONTES DE INOVAÇÃO	MODERAÇÃO	CONTROLE	TRATAMENTO	RESULTADO
Laursen e Siler, 2006	NA	Desempenho inovativo	Fontes externas (abertas) e intensidade de P&D	Intervalar 4 pontos	Independente	NA	Intensidade de P&D Clientes Tamnho da empresa Startup Tamnho do mercado Indústria	Regressão (Tobit)	Fontes impactam positivamente o desempenho inovativo, mas depois de um certo limite, decrescem sua influência.
Pahnberg, 2006	NA	Sucesso de inovação (rapidez com que o novo produto é comercializado e o tempo para gerar fluxo de caixa positivo)	Fontes externas (mercado, universidades, fornecedores e consultores, reguladores e competidores)	Intervalar 4 pontos	Independente	NA	Tipo de inovação (radical ou incremental) Complexidade da inovação Novidade para o mercado Exponção Ingenieria durante Tamnho da empresa Tipo de indústria	Regressão	Relação positiva entre fontes e sucesso de inovação, embora tenha pouca diferença entre os vários tipos de fontes. As variáveis dependentes também são correlacionadas.
Reichstein et al., 2008	NA	Inovação em produto e processo	Clientes Fornecedores Regulações	Intervalar 4 pontos	Independente	NA	Cooperação Universidades Investimento Conjuntio pertencente dentro da indústria	Regressão Logística	Diferentes fontes são requeridas para diferentes inovação (produto e processo)
Santamaria et al., 2009	NA	Resultado de inovação (inovação em produto, inovação em processo e probabilidade de patente)	Fonte interna (P&D) Fontes externas (P&D, consultores de tecnologia, contratação senior, joint-ventures, alianças)	Normal	Independente	NA	Concentração de Competidores Presença de fontes Proximidade de fornecedores Exposição da demanda Tamnho da empresa Idade da empresa Diversificação	Random effects probit model	Além da pesquisa interna, os setores de baixa e média tecnologia são impactados pelas diferentes fontes externas, que geram relações positivas com resultados de inovação
Frenz e Ketto-Gilles, 2009	NA	Desempenho de inovação (vendas por empregado)	Fonte interna (gasto com P&D) Fonte externa (gasto com compra de P&D por empregado, experiência, extensão interna da organização e internacionalização)	Normal	Independente	NA	Competição Tamnho da empresa Indústria	Regressão	Relação positiva entre fontes e desempenho de inovação. Quando fontes externas e internas atuam de forma conjunta apresentam maior impacto sobre o desempenho
Mol e Bikshirow, 2009	Contexto (constitui paralelo à fonte de conhecimento)	Inovação gerencial (mediadora) e crescimento de produtividade	Fontes internas Fontes externas Fontes parciais	Intervalar 4 pontos	Independente	NA	Capital investido Exportação Alianças Mudança estrutural Inibidores de inovação Tipo de inovação Suporte público Tipo de indústria	Regressão Logística	Fontes de conhecimento são elementos complementares do contexto que explicam as inovações gerenciais e impactam o desempenho. A interação entre fontes internas e externas também é reforçada em detrimento da utilização exclusiva de fontes externas
Bettini e Chvent, 2011	Cultura de inovação	Desempenho no desenvolvimento de novos produtos	Fontes externas (clientes, fornecedores, universidades, especialistas independentes)	Likert- 7 pontos	Mediadora	NA	Tamnho da empresa Idade da empresa Tipo de indústria Estratégia	Modelo de Equações Estruturais	Com exceção de especialistas independentes, as demais fontes externas estão positivamente associadas ao desempenho no desenvolvimento de novos produtos. Já como antecedentes, a cultura afeta apenas parcialmente a busca de fontes externas
Yam et al., 2011	NA	Capacidades de inovação tecnológica (mediadora) Desempenho de vendas (dependente)	Fontes externas (aquisição ou cooperação)	Likert- 7 pontos	Independente	NA	Tamnho da empresa Tipo de indústria	Modelo de Equações Estruturais	Relação positiva entre fontes externas (aquisição) e desempenho, mediada por capacidades de inovação tecnológica. Relação entre fontes de cooperação (em empresas de tecnologia intensa) foi validada apenas parcialmente. As capacidades de marketing também não tiveram relação significativa com o desempenho de vendas
Lowek et al., 2012	Força do Lapo	Aquisição de novo conhecimento	Fontes externas	NA	NA	Capacidade relevante	NA	Estudo de Caso Múltiplo	Sugestão de curva positiva na relação entre laços e fontes de inovação, ao invés de U invertido, evidenciando a importância de laços fortes (clientes e fornecedores) para a inovação em pequenas empresas

QUADRO 5 – MODELOS ENVOLVENDO FONTES DE INOVAÇÃO
 FONTE: elaborado pelo autor

2.2.4 Fontes de Inovação no Setor de Serviços e Inovação no Setor Público

Embora o setor de serviços represente grande parte da economia mundial, maior dedicação deve ser direcionada ao estudo da inovação nessa esfera, respeitando suas características diferenciais e construindo instrumentos de coleta de dados convergentes à área (OECD, 2005). No entanto, a gestão da inovação no setor mostra-se em desenvolvimento. Esta evolução é resumida pela adoção de modelos tecnicistas, com viés industrial; seguidas por abordagem de serviços, tendo em vista as particularidades desse setor; e pela integradora, em busca da utilização de uma teoria forte o suficiente para contemplar diferentes setores (GALLOUJ, 2002).

“Os primeiros estudos sobre inovação em serviços eram fortemente influenciados por pesquisas de inovação no setor industrial” (LIMA; VARGAS, 2012, p. 387). Portanto, os modelos adotados inicialmente eram implementados sem grandes ajustes à configuração de serviços, o que suscitava questionamento sobre os resultados observados. Como diferenças apontadas na prática inovativa nesse setor podem ser consideradas de forma genérica: a importância da natureza incremental, ao invés da radical (HIPPEL; GRUPEL, 2005; OECD, 2005; BESSANT et al., 2007); a participação do consumidor em iniciativas de co-criação (VON HIPPEL, 1988; HIPPEL; GRUPEL, 2005; MOLLER et al., 2008); a orientação para processo e sua intangibilidade (HIPPEL; GRUPEL, 2005), assim como a heterogeneidade das organizações formadoras do setor (HIPPEL; GRUPEL, 2005; OECD, 2005) e as diferenças em fontes de inovação (HIPPEL; GRUPEL, 2005; BESSANT et al., 2007).

Atualmente, o amplo conceito de inovação, envolvendo não apenas modificações tecnológicas, impacta também as bases do pensamento industrial. Como exemplo, a PINTEC 2011 retirou a especificação “tecnológica” da sua publicação, adequando-se ao escopo do Manual de Oslo. Apesar da ampliação do conceito de inovação há escassez de estudos empíricos envolvendo a microeconomia sobre determinantes de inovação em setores não tecnológicos (SANTAMARÍA et al., 2009).

Como primeiro elemento do processo de inovação, a busca por fontes que sustentem esse empreendimento deve ser considerada (BESSANT et al., 2007). No entanto, ao invés de aplicar a mesma lógica existente na mensuração de fontes internas, centradas em Pesquisa e

Desenvolvimento (P&D), entende-se que não existe uma formalização dessa atividade em organizações de serviços, apesar de haver iniciativas vinculadas e essas serem distribuídas entre os setores, ao invés de centralizadas (HIPPEL; GRUBB, 2005). Além disso, o desenvolvimento de novos serviços com fontes internas está ligado à capacidade criativa e sistematizada, centrada no uso e na experiência (BESSANT et al., 2007).

Fontes de informação e conhecimento no serviço público também podem determinar a inovação. Embora apresentem grandes recursos, organizações do setor público nem sempre podem utilizar fontes privadas de conhecimento, o que reflete a orientação para outras organizações públicas, como universidades (ROSTE; MILES, 2005).

A administração pública, em vez de buscar prioritariamente financeira, objetiva a inovação por três ganhos substanciais: a diminuição de custos, a melhoria da eficiência e o aumento de resultados específicos de cada área (MULGAN; ALBURY, 2003). Portanto, os tradicionais indicadores financeiros, devem ser complementados por indicadores convergentes a cada área de atuação. Estudos de avaliação de desempenho corroboram com essa multidimensionalidade e sugerem também a utilização de dados primários por meio de indicadores subjetivos (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Por conta dessa demanda pública, grande parte das inovações na área concentra-se na entrega do serviço por meio de uma série de mudanças incrementais, ao invés de grandes políticas com inovações radicais ou alteração cultural (LEKHI, 2007). Sendo assim, o contexto público acompanha as demais áreas de serviço.

Diversos estudos reconhecem que as entidades do serviço público tanto podem, como fazem, inovação e, muitas vezes, são as primeiras a adotar novas tecnologias. Então, por que as pesquisas sobre inovação ignoram o setor público? (SALAZAR; HOLBROOK, 2004, p. 254).

Embora seja destacada a importância da inovação em serviços públicos, assim como sua realização (SALAZAR; HOLBROOK, 2004; QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010; LIMA; VARGAS, 2012; BLOCH; BUGGE, 2013; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; SOUSA et al., 2013), as contribuições científicas na área ainda se mostram incipientes (SALAZAR; HOLBROOK, 2004; LIMA; VARGAS, 2012). Sobre esse tema, a meta análise de artigos internacionais entre o período de 2006 a 2010 destaca o predomínio da inovação processual ou de melhoria nos estudos, corroborando com a característica citada anteriormente em serviços privados, e ainda revela a implementação topo-base, com o uso de

tecnologias da informação e comunicação durante esse processo (LIMA; VARGAS, 2012). Pesquisa similar, envolvendo tanto artigos nacionais como internacionais entre 2000 a 2010 observou a predominância de pesquisas empíricas no estudo da inovação no setor público (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). Os autores citam como uma das lacunas a ser preenchida o estudo de determinantes, indutores ou facilitadores da inovação. Uma vez que fontes de inovação constituem determinantes, a proposta aqui apresentada corrobora para o preenchimento dessa lacuna.

Assim como a implementação do marketing foi influenciada pela Nova Gestão Pública, a inserção da inovação no setor também foi beneficiada por essa mudança. Fuglsang (2010) cita cinco etapas do desenvolvimento do tema no setor: 1) o período de reformas e representação da Nova Gestão Pública; 2) a etapa do neoinstitucionalismo, que compreende as mudanças por meio da adaptação, legitimação e institucionalização da inovação; 3) o Estado Competidor, que engloba visão abrangente sobre a competitividade das nações; o empreendedorismo social e público, que corresponde às motivações pessoais para a decisão de inovar; e 5) uma teoria da inovação entendendo a presença de recursos heterogêneos, incertezas e interação entre os atores.

Tendo em vista a contribuição de Laing (2003), verifica-se que igualmente à entrada do marketing na administração pública, a inovação passa por um período de adaptação que varia do foco gerencial e tecnicista para a identificação de especificidades da área, interações complexas e incertezas. Assim, surgem propostas com a intenção de direcionar tanto o conceito de inovação, quanto a classificação para o ambiente público. Essas contribuições modificam a investigação do setor apenas como regulador ou financiador, desprovido de caráter protagonista em atividades inovadoras (LIMA; VARGAS, 2012).

(...) tanto no setor público quanto no privado, o requisito mínimo para se definir uma inovação é que ela seja inédita ou significativamente melhorada para a organização. Isto inclui produtos, processos e métodos que as organizações desenvolvem de maneira pioneira e/ou aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações. Outro aspecto importante que merece destaque é que a ideia, prática ou processo deve ter sido implementado para que possa ser considerada uma inovação. (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2012, p. 238)

Como relatam os autores, tanto o conceito quanto a classificação de inovação no setor público apresentam semelhanças com a administração privada (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). No que tange à classificação, Bessant et al. (2007) sugerem a separação

específica ao setor de serviços: produto, processo, posicionamento e paradigma. Respectivamente, cada tipo de inovação está relacionado ao serviço oferecido ao consumidor final; aos meios de criação e entrega; ao mercado-alvo e posicionamento desejado junto a esse público; e ao modelo de negócio utilizado para cumprir o posicionamento.

Proposta específica ao setor público sugere a caracterização por meio da analogia ao Manual de Oslo, que concerne à inovação em produto, processo, organizacional e de comunicação (BLOCH; BUGGE, 2013). Nesse caso, são entendidas respectivamente como inovações, as melhorias significativas ou introdução de serviço ou bem inédito; a introdução de novos ou significativamente melhorados meios de produção e provisão do serviço ou bem; a implementação de novas ou significativamente melhoradas formas de organização e gestão do trabalho; e a implementação de novos ou significativamente melhorados meios de promoção da organização, serviços ou bens, assim como a influencia do comportamento do público.

Outros autores (HUGHES et al., 2011; THE GALLUP ORGANIZATION, 2011) já substituem integralmente a proposição de produto por serviço, devido às características diferenciais do setor. Entendendo que a visão baseada apenas na comunicação do serviço, mesmo que da comunicação integrada de marketing, é restrita ao estágio em que se encontra a administração pública, o presente trabalho propõe a substituição por um escopo maior. Nesse sentido, a investigação de marketing realizada no capítulo anterior, assim como entrevistas em profundidade podem balizar a adequação da proposta para a inserção da inovação em marketing como uma das dimensões, retirando a limitação apresentada apenas por um elemento do marketing.

Internacionalmente, o nível organizacional destaca-se na oferta de inovação em detrimento das instâncias estratégicas (BORINS, 2012). As iniciativas brasileiras sobre inovação no setor público parecem destacar igualmente o nível organizacional de atendimento ao cidadão e melhoria em processos (SOUSA et al., 2013).

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Como último construto abordado isoladamente, este estudo verifica o desempenho organizacional e seu direcionamento na pesquisa administrativa. Devido ao campo de estudo, também são investigados tratamentos diferenciais entre a área privada e a pública, com foco nas mensurações em ambos os contextos.

“Efetividade é um conceito associado a todas as perspectivas conceituais da Administração, desde a perspectiva clássica até a moderna teoria organizacional.” (BERTUCCI, 2005, p.11). Como objeto de diferentes visões, o termo suscitou também direcionamentos distintos. A relevância do desempenho geral da organização, por meio do conceito de efetividade, pode ser traduzida por sua aplicabilidade teórica, empírica e prática, uma vez que está presente em modelos, validações desses modelos e na sobrevivência das organizações (CAMERON; WHETTEN, 1983).

“Desempenho empresarial (ou seu conceito abrangente de efetividade organizacional) é fundamental para administrar prática e pesquisa.” (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987, p.109). O presente trabalho segue esses autores, assim como as propostas recentes (RICHARD et al., 2009; MATITZ; BULGACOV, 2011) e utiliza o termo desempenho organizacional para se referir aos diferentes resultados obtidos por uma organização, que estão sob seu domínio.

Como relata Bertucci (2005, p. 11):

Efetividade organizacional é um tema que vem sendo tratado pela teoria das organizações desde a década de 1970 e aborda a avaliação da forma como uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos e se adapta às mudanças no ambiente.

Verifica-se, portanto, que a efetividade abrange diferentes dimensões de desempenho em uma organização (Figura 2). Em um dos poucos estudos com a preocupação de diferenciação entre efetividade e desempenho organizacional, Richard et al. (2009, p. 722) diferenciam os construtos:

Desempenho organizacional abrange três áreas específicas de resultados empresariais: (a) de desempenho financeiro (lucro, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc); (B) o desempenho dos produtos no mercado (vendas, participação de mercado, etc); e (c) o retorno dos acionistas (retorno total para acionistas, valor agregado, etc.).

Efetividade organizacional é mais amplo e captura o desempenho organizacional mais a infinidade de resultados de desempenho interno, normalmente associada às operações mais eficientes ou eficazes e outras medidas externas que se relacionam com as considerações mais amplas do que aquelas simplesmente associadas à avaliação econômica (seja por acionistas, gerentes ou clientes), tais como responsabilidade social corporativa.”

Embora o tema tenha sido abordado desde os anos 70, foi a partir dos anos 80 que o debate sobre conceitos de desempenho organizacional e suas métricas suscitou contribuições na tentativa de integrar sugestões e propor modelos mais robustos e abrangentes (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). As contribuições dadas ao longo dos anos, deslocaram a análise de desempenho por meio da abordagem financeira e unidimensional para avaliações multidimensionais (CAMERON; WHETTEN, 1983; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986, 1987).

Como relatam Venkatraman e Ramanujam (1986) são duas as características mais relevantes ao estudar desempenho: as dimensões do construto (financeira, operacional e mista) e as fontes de coleta de dados (primárias ou secundárias). O embate sobre a multidimensionalidade e a natureza da fonte fica claro ao avaliar modelos de desempenho organizacional sugeridos ao longo do tempo.

As diferentes abordagens, por exemplo, são relatadas por Cameron e Whetten (1983) na tentativa de abranger as escolas de administração e o estudo da efetividade desde o ponto de vista baseado em metas e aferição de resultados até a análise de sistemas complexos de público de interesses. Em publicação posterior, os autores sugerem que o construto de efetividade seria substituído pela qualidade (CAMERON; WHETTEN, 1996). No entanto, a partir da análise contemporânea (BERTUCCI, 2005; RICHARD et al., 2009), verifica-se que essa alteração não ocorreu.

Na contribuição de Venkatraman e Ramanujam (1986) os autores relatam três níveis de análise e sugerem o trabalho por meio de variáveis mistas, que englobem tanto as questões financeiras, quanto operacionais (FIGURA 3). Além disso, ainda exploram a origem dos

dados, sugerindo classificação entre os níveis de análise do desempenho e fontes primárias e secundárias.

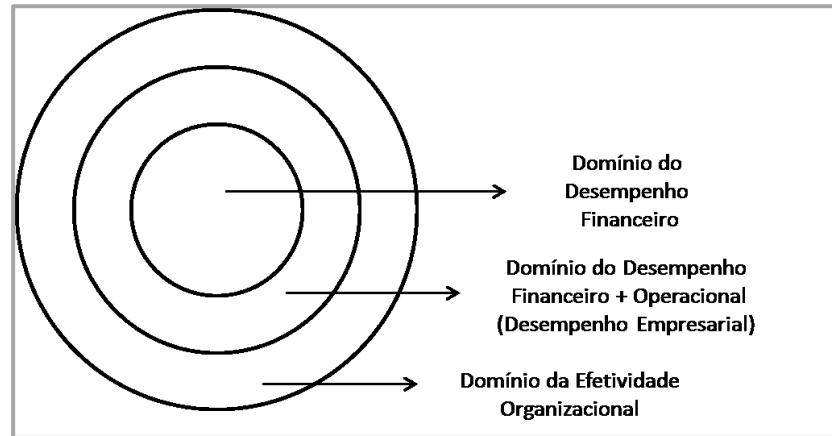


FIGURA 3 – DOMÍNIO DO DESEMPENHO

FONTE: Adaptado de Venkatraman e Ramanujan (1986)

O debate sobre modelos integradores para mensurar o desempenho organizacional, expõe a avaliação por meio de diferentes variáveis latentes. O pluralismo de estudos envolvendo o desempenho organizacional sem conceitos explícitos sobre o tema parece estar difundido no campo da administração (RICHARD et al., 2009)

Apesar da multidimensionalidade do desempenho, exposta por diversos autores (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; BERTUCCI, 2005; RICHARD et al., 2009; MATITZ; BULGACOV, 2011; FRANCO-SANTOS et al., 2012), observa-se a predominância de estudos unidimensionais, com utilização de dados objetivos secundários e transversais, com desenhos de pesquisa tendo o desempenho como variável dependente, impactada por relações multilíneas diretas e horizontais (MATITZ; BULGACOV, 2011). O estudo considerou artigos nacionais e internacionais durante o período de 2005 a 2007. Com base nesse estudo a contribuição teórica da área tem sido ignorada em detrimento da disponibilidade de dados.

Outra meta-análise, durante o mesmo período, considerando apenas artigos publicados no exterior revelou avaliação análoga, com exceção da multidimensionalidade. As publicações utilizaram majoritariamente o desempenho como variável dependente, avaliada por meio de dados secundários e objetivos, com grande concentração na área de

contabilidade, com uso levemente superior para multidimensionalidade (RICHARD et al., 2009).

Como apontam Richard et al. (2009) a construção de modelos de desempenho enfrenta dois desafios em sua composição: a fundamentação teórica sobre a natureza do desempenho, que leva à mensuração por meio de variáveis adequadas ao contexto; e a fundamentação teórica sobre os indicadores inseridos nesse construto, como serão combinados e qual a metodologia de coleta mais adequada. Ou seja, mais do que uma replicação de variáveis investigadas por pesquisas anteriores, a coerência teórica e metodológica deve embarcar a intenção de validar relações causais tendo em vista as aplicações em contextos distintos.

Especificamente sobre a origem dos dados, a OECD (2005) já aponta a fragilidade de dados secundários para o trabalho com inovação, uma vez que é difícil ter acesso a fontes confiáveis dessa natureza. Com visão similar, pesquisadores investigaram a validade de coletas subjetivas por meio de dados primários em comparação com dados objetivos em fontes secundárias. As análises expõem correlação positiva entre dados subjetivos e objetivos, mas que, segundo os autores, devem ser utilizados apenas na falta de dados objetivos confiáveis ou acessíveis (DESS; ROBINSON, 1984; PERIN; SAMPAIO, 1999). Por outro lado, Richard et al (2009, p. 737) relatam que:

(...) pesquisadores não devem ver a escolha de medidas subjetivas como a segunda melhor alternativa, mas, em vez disso, devem pesar as vantagens e desvantagens entre as medidas subjetivas e objetivas em relação ao contexto de pesquisa para determinar o que é mais favorável para as circunstâncias.

Tendo em vista a correlação entre análises subjetivas e objetivas, assim como o direcionamento ao contexto do estudo, novamente a coerência metodológica é reforçada em comparação à replicação de variáveis sem o devido aprofundamento teórico.

Recentemente, sistemas envolvendo a multidimensionalidade do desempenho são adotados como ferramentas de auxílio em organizações. Nas duas últimas décadas, o uso desses sistemas de gerenciamento de desempenho têm sido ampliado nas organizações, sendo mediados tanto pelo comportamento das pessoas envolvidas, quanto pelas capacidades organizacionais para atingir os resultados financeiros e não financeiros (FRANCO-SANTOS et al., 2012). Sendo assim, a pesquisa acadêmica aliada aos instrumentos utilizados nas organizações pode ampliar a validação de construtos multidimensionais.

A partir do panorama evolutivo apresentado, em que variáveis unidimensionais são sobrepostas por sistemas de gerenciamento de desempenho, torna-se relevante observar possíveis entraves nas sugestões de modelos envolvendo o tema. Tanto a dinamicidade do construto, observada pela fragilidade em atribuir relações duradouras de causalidade e definir preferências dos públicos de interesse, quanto a dificuldade em atribuir teorias consistentes em detrimento do positivo resultado empírico, refletem algumas dessas barreiras (CAMERON; WHETTEN, 1983). Sobre a validade de estudos na área é possível verificar que:

Diversos modelos conceituais para avaliar a efetividade têm sido apresentados, mas as metodologias utilizadas e os resultados empíricos obtidos são frequentemente questionados. Grande parte das divergências pode ser atribuída ao modelo de organização adotado pelo pesquisador, ao tipo de organização e ao ambiente em que os estudos foram realizados e, especialmente, aos pressupostos estabelecidos pelo modelo. Dado o número de variáveis que podem influenciar e ser influenciadas pela performance da organização, uma das tarefas mais complexas do pesquisador consiste em definir aquelas que serão utilizadas como as variáveis dependentes e independentes em diversas relações de causalidade possíveis. (BERTUCCI, 2005, p. 11).

Para seguir os pressupostos relatados de imersão teórica anterior à proposição de modelos e minimizar os riscos expostos anteriormente é que são tratados a seguir os aspectos diferenciais do desempenho público. O intuito é absorver as peculiaridades relatadas na literatura da área para transcrever-las não apenas na construção do modelo teórico, como também na metodologia para validação empírica.

2.3.1 Desempenho no Setor Público

Os laços estabelecidos entre governo e sociedade civil, assim como a gestão de organizações públicas sofreram modificações consistentes nos últimos anos. “Desde os primeiros anos 80, vê-se crescer em todo o mundo uma onda global de reforma do setor público.” (KETTL, 1998, p.75). No entanto, apesar da maior proximidade com o usuário pretendida pelas modificações, esse objetivo não foi necessariamente internalizado pelos

administradores públicos, permanecendo uma lacuna sobre pontos relevantes como, por exemplo, a competitividade; o que dificulta a análise de desempenho (WALKER et al., 2011).

As reformas inseridas na esfera da gestão pública nas últimas décadas, muitas vezes com a utilização de ferramentas do setor privado, deram origem à chamada Nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*), o que fomentou a efetividade no setor (HOOD, 1995; HELDEN, 2005; POLLITT, 2006; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; HELDEN; REICHARD, 2013; SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). A importância do tema torna-se evidente na introdução do documento da Comunidade Europeia sobre mensuração de atividades governamentais:

Hoje em dia é difícil imaginar um debate sustentado sobre desempenho de governo que não iria incluir alguma referência ao dinheiro gasto (entradas), à qualidade dos processos de governo, à qualidade e à quantidade das saídas, e aos resultados (ou falta deles) eventualmente. (OECD, 2009, p. 7)

No Brasil, a avaliação do desempenho é incentivada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que coloca como um dos princípios da administração pública, direta ou indireta, a eficiência (BRASIL, 2014a). Assim, destaca a importância de gerenciamento dos gastos públicos, mas também o acompanhamento de resultados não financeiros. Dentre outros princípios como o da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência permite o aprofundamento da avaliação da gestão pública em artigos empíricos ao destaca-lo na agenda da pesquisa nacional no que se refere à mensuração de desempenho (ABRUCIO, 2007; SLOMSKI et al., 2010).

Tendo em vista a relevância do tema, é preciso detalhar também como o conceito é entendido no setor. Devido às peculiaridades apresentadas na gestão pública, a replicação direta do conceito da administração privada não se sustenta (MISOCZKY; VIEIRA, 2001).

“Desempenho refere-se à organização produtiva, ou seja, uma organização que tem a capacidade de realizar e converte essa capacidade em resultados – produtos e consequência.” (VAN DOOREN et al., 2010, p. 4). É importante notar a separação existente na área pública entre o produto - resultado imediato (*output*) e a consequência posterior que esse resultado pode ter (*outcome*), o que afeta a mensuração do desempenho (OECD, 2009). O primeiro pode ser controlado pela organização, mas o segundo sofre grande influência externa até alcançar sua contribuição final na sociedade.

Definições implícitas aliadas à qualidade também são propostas e concentram especial atenção na entrega do serviço para o usuário (MISOCZKY; VIEIRA, 2001; DUBNICK, 2005; ZHONGHUA; YE, 2012). A mensuração do desempenho no setor público consiste em medir se as metas estabelecidas são atingidas - incluindo a eficiência da transformação de recursos em bens e serviços públicos (*output*), a qualidade do *output* (a qualidade dos serviços que prestam aos seus clientes e a satisfação dos clientes), os resultados (os efeitos reais de comportamentos em relação à meta), e a eficiência das operações do governo, durante um processo de alcançar seus objetivos planejados. (MATEI'S, 2008).

Contrasta com essa visão objetiva o direcionamento de pesquisadores que abrangem a dimensão política na avaliação de desempenho (MISOCZKY; VIEIRA, 2001). Para Dubnick (2005) são quatro as perspectivas de desempenho público. A primeira delas refere-se à execução de uma atividade específica pelo servidor público, isto é, desempenhar uma função rotineira; a seguinte condiz com a qualidade da ação e por isso, está relacionada à capacidade da organização em desempenhar melhor uma atividade; a terceira refere-se não apenas à qualidade da atividade, mas à preocupação com o resultado gerado por essa atividade; a última preocupa-se tanto com a atividade quanto com o resultado. Van Dooren et al. (2010) intitulou respectivamente essas etapas como desempenho em produção, desempenho como competência/capacidade, desempenho como bom resultado e desempenho como resultado sustentável.

Verifica-se, portanto, que Zhonghua e Ye (2012) e Dubnick (2005) reforçam a diferença entre a entrega do serviço (*output*) e o valor atribuído a esse serviço pelo público de interesse (*outcome*). Especificamente sobre a mensuração do desempenho no setor público é possível verificar a manutenção da multidimensionalidade (ARNABOLDI; AZZONE, 2010; ZHONGHUA; YE, 2012), a inclusão substancial de indicadores não financeiros (POLLITT, 2006; OECD, 2009; VAN DOOREN et al., 2010; ZHONGHUA; YE, 2012) e a preocupação com mensurações que englobem o ambiente político juntamente com o técnico (MISOCZKY; VIEIRA, 2001; POLLITT, 2006). Fatores que influenciam o desempenho como a estratégia, tamanho do setor público e foco em inovação apresentam diferentes resultados nas pesquisas empíricas (MAROTO; RUBALCABA, 2008).

Zhonghua e Ye (2012) realizaram pesquisa envolvendo elementos que influenciam a gestão de desempenho, os métodos utilizados e os indicadores envolvidos. Especificamente sobre os indicadores, os autores dividem em econômicos (satisfação do consumidor,

economia de recursos, produtividade, estabilidade e equidade da alocação de recursos) e não econômicos, classificado em desempenho objetivo (cumprimento das metas estabelecidas para a área) e indicadores comportamentais (assiduidade, esforço e qualidade do serviço). Dessa forma, abarcam tanto o ambiente técnico, quanto o político.

Com relação às sugestões para a avaliação e mensuração do desempenho, a OECD (2009) fornece vasta contribuição. A compilação de estudos, comparando também as ações de diferentes governos, expõe a necessidade de direcionamento para indicadores locais, em que as unidades educacionais são expostas como exemplos (OECD, 2009). Embora não forneçam modelos de avaliação do desempenho, balizam a construção de instrumentos pelo referencial teórico e discussão das práticas adotadas na União Europeia.

Com a implementação de sistemas de gerenciamento de desempenho também no setor público, como o *Balance Scorecard* e outros esforços, trabalhos avaliam o auxílio que esses sistemas trouxeram para o atingimento de resultados (CAVALLUZZO; ITTNER, 2004; POLLITT, 2006; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; ZHONGHUA; YE, 2012; SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014). Em geral, observam-se relações parcialmente positivas com a necessidade de melhor entendimento das demandas públicas no que se refere à seleção de métricas e superação de entraves.

Embora as demandas sociais legitimem a necessidade de mudança administrativa, as inovações sugeridas pela Nova Gestão Pública enfrentam barreiras em sua adoção e implementação, especialmente no que se refere ao sistema de gerenciamento de desempenho. Como relatam Arnaboldi e Azzone (2010) são quatro os principais entraves: a diversidade dos serviços no setor público, a abrangência de usuários, a dificuldade em definir públicos-alvo, e a falta de competências.

Spekle e Verbeeten (2013) enfatizam que para abordagens objetivas a ambiguidade de metas do setor e a seleção de medidas adequadas ainda são entraves ao processo de implementação. Além disso, ainda são expostas as dificuldades com capacitação e comprometimento de gerentes para a nova dinâmica (CAVALLUZZO; ITTNER, 2004; POLLITT, 2006; ZHONGHUA; YE, 2012), tecnologia da informação e maior multidimensionalidade do construto (ZHONGHUA; YE, 2012).

A análise da revisão de literatura sobre desempenho no setor público admite que o construto seja discutido e também praticado nesse contexto. Diferentemente do senso comum,

extrapola as mensurações superficiais e já incorpora sistemas de gerenciamento multidimensionais. No entanto, devido à carência de tecnologias relacionadas à informação enfrenta barreiras para ampliar o suporte desses sistemas. Verificou-se também que as mensurações de desempenho englobam tanto abordagens de resultado, que analisam metas planejadas, como teorias institucionais.

O direcionamento deste trabalho aborda uma visão organizacional do modelo, envolvendo os três construtos por meio de uma abordagem mista. Este posicionamento resultará nas variáveis latentes trabalhadas em desempenho e serão especificadas na parte de metodologia.

PUBLICAÇÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO
Misoczky e Vieira, 2001	Qualidade do serviço e percepção política
Dubnick, 2005	Qualidade relacionada a fatores financeiros e não financeiros (atingimento de desempenho e ações com foco em desempenho)
Politt, 2006	Mensurações objetivas ligadas a metas públicas, avaliações políticas e aderência ao orçamento
OECD, 2009	Eficiência, produtividade, efetividade e efetividade de custo (pautadas pelas entradas, saídas e resultados, com o objetivo de capturar o valor do serviço)
Arnaboldi e Azzone, 2010	Custo, satisfação e qualidade objetiva
The Gallup Organization, 2010	Desempenho de inovação (serviço, comunicação, processo e organizacional)
Hughes et al., 2011	Desempenho de Inovação (atingimento de metas por área, melhoria da avaliação do serviço, melhoria da eficiência e melhoria do contexto)
Zhonghua e Ye, 2012	Econômicos (satisfação do consumidor, economia de recursos, produtividade, estabilidade e equidade da alocação de recursos) e não econômicos (cumprimento das metas estabelecidas para a área, assiduidade, esforço e qualidade do serviço)

QUADRO 6 – INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

FONTE: elaborado pelo autor

2.4 RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DE MARKETING, FONTES DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO

Peter Drucker (1954), referindo-se ao propósito da organização sob o ponto de vista de laços com o consumidor defende a visão de que marketing e inovação são as duas únicas funções básicas de qualquer empresa. A partir do relato de Peter Drucker, a exposição tanto do marketing quanto da inovação reforça o olhar direcionado à sustentabilidade da organização, sendo possível apenas por meio do entendimento dos consumidores e proposição de valor superior aos concorrentes. Sob a ótica pública, os avanços na administração focada em desempenho e as demandas sociais instigam a imersão em ambas as áreas: marketing e inovação (LEKHI, 2007; LIMA; VARGAS, 2012).

Tendo em vista a relevância e as características discutidas anteriormente, tanto das capacidades de marketing quanto de desempenho e das fontes de inovação, o presente capítulo reforça a interação entre esses construtos. Contudo, utiliza argumentos ora suportados por todos os elementos, ora identificados em pares de construtos para sustentar teoricamente as relações.

Como proposição inicial destaca-se a sinalização tanto de capacidades de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2008; MORGAN et al., 2009a, 2009b; CRUZ-ROS et al., 2010), quanto de fontes de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; YLI-RENKO et al., 2000; RULKE et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, A., 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; YAM et al., 2011) no impacto positivo junto ao desempenho, evidenciado como resultados dessas pesquisas. Entende-se, neste momento, a relação direta e isolada dos dois construtos de natureza independente em diferentes classificações de desempenho. Embora tenham sido consideradas variáveis não somente independentes, mas também mediadoras e dependentes (QUADROS 4 e 5), a relação direta é avaliada pelos autores indicados.

Para autores de marketing, a influência de capacidades no desempenho está fortemente validada. Por isso, propõem a busca por outras avaliações, guiadas para o entendimento de como desenvolver essas capacidades (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; MORGAN, 2009b; VORHIES et al., 2011). No entanto, apesar da confirmação na maioria dos contextos, não foram encontrados estudos sobre o tema especificamente no nível organizacional público, ainda que a importância do marketing se mostre crescente nesse contexto.

Com relação ao impacto de fontes de inovação no desempenho, o tema é igualmente sedimentado na literatura de inovação e, devido às diferenças encontradas entre os vários setores no Brasil (IBGE, 2013) torna-se relevante entender quais elementos englobam tanto o aproveitamento quanto a exploração de fontes no setor público, não pertencente ao escopo dessa investigação nacional (PINTEC).

Considerando a exposição da relação direta entre capacidades de marketing e desempenho (VORHIES; MORGAN, 2005; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2008; MORGAN et al, 2009a, 2009b; CRUZ-ROS et al., 2010), entende-se que:

H1a – Capacidades de Marketing impactam direta e positivamente o desempenho no setor público;

Tendo em vista os estudos de fontes de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; YLI-RENKO et al., 2000; RULKE et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, A., 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; YAM et al., 2011) sugere-se que:

H1b – Fontes de Inovação impactam direta e positivamente o desempenho no setor público.

No entanto, a contribuição teórica deste estudo encontra-se mais na relação entre os três construtos do que na relação direta e isolada de marketing e inovação com o desempenho. Isso porque os autores citados anteriormente já testaram empiricamente as relações diretas. Mesmo que a abrangência desses estudos não seja dedicada ao campo público, a construção teórica dessas relações já foi realizada e testada.

Conforme exposto pelos autores da visão baseada em recursos, as capacidades dependem de recursos para gerar resultados (GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993). Por isso, entendendo-se que as fontes de inovação podem auxiliar

capacidades da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e que, recentemente, são observadas como recursos fundamentais para a capacidade de marketing (LIU; KO, 2011; VORHIES et al., 2011; MORGAN, 2012), somada à compreensão de que, neste momento, torna-se mais relevante entender que elementos desenvolvem as capacidades de marketing em detrimento da simples mensuração com o desempenho (MORGAN et al., 2003; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; MORGAN et al., 2009b; VORHIES et al., 2011) é que a relação entre fontes de inovação como antecedentes das capacidades de marketing se sustenta. Assim, como proposição de causalidade, espera-se que:

H2 – Fontes de inovação impactam direta e positivamente as capacidades de marketing.

É preciso entender também que o desempenho é afetado de forma multidisciplinar e que marketing é apenas um desses fatores (CRUZ-ROS et al., 2010), o que reforça a interação entre a área de marketing e outras áreas de conhecimento da organização. Logo, verificar o processo de interação que recursos dispersos na organização exercem sobre as capacidades de marketing merece maior concentração de pesquisadores (WEERAWARDENA, 2003; MURRAY et al., 2011). Entender também que qualquer modelo específico de alguma área de conhecimento é uma explicação limitada ao desempenho é importante para a discussão dos resultados.

Weerawardena (2003) cita ainda a importância de antecedentes de forma abrangente, mas aponta que o entendimento de quais recursos devem ser selecionados para a atuação da capacidade se destaca. Soma-se a essa lacuna, a característica mediadora da capacidade de marketing (MORGAN et al., 2003; GRIFFITH et al., 2010; MERRILEES et al., 2011; VORHIES et al., 2011). Portanto, sendo a fonte de inovação um dos recursos de capacidade de marketing e o desempenho superior o objetivo dessa capacidade, é contraproducente não propor a relação e a investigação empírica dessas variáveis conjuntamente. No entanto, poucos estudos foram encontrados em uma abordagem similar.

Dentre os autores que indicam essa interação, Liu e Ko (2011) propõem um modelo focado na aprendizagem organizacional de instituições sem fins lucrativos, em que o aproveitamento e a exploração de fontes impactam o desenvolvimento de capacidades de

marketing. Nesse caso, ainda são propostas interações com foco no acúmulo e articulação do conhecimento, mas sem analisar as relações com desempenho organizacional. No entanto, a proposição é realizada como ensaio teórico, sem investigação empírica quantitativa.

Na mensuração de Vorhies et al. (2011), os autores avaliaram as fontes de conhecimento em marketing como antecedentes das capacidades, resultando em retorno sobre ativos. Os autores identificaram relação positiva entre os construtos, em que a exploração de novos conhecimentos possui importância superior, apesar de a organização buscar essas fontes apenas na falha de recursos internos. No entanto, o foco no consumidor é prejudicado pela competição existente entre as diferentes fontes (aproveitamento e exploração) quando realizadas intensamente de forma conjunta (VORHIES et al., 2011). Isto leva a uma decisão estratégica da empresa ao compreender como diferentes fontes impactam a relação com os públicos de interesse.

Outro esforço nesse sentido consiste em fontes experienciais e, portanto, já existentes na organização e fontes relacionais, passíveis de intercâmbio com atores externos e o impacto gerado no desempenho adaptativo, mediado pelas capacidades de marketing (MORGAN et al., 2003). Contudo, os autores excluem da pesquisa empresas do setor de serviço, justamente por suas características diferenciais. Como resultados os autores verificaram relação positiva entre fontes e desempenho, mediada por capacidade de marketing e ainda reforçam não apenas a utilização de fontes externas, mas também a importância de fontes internas no processo de aprendizagem (MORGAN et al., 2003).

Ao contemplar apenas autores que realizaram a investigação empírica de capacidades de marketing, fontes de inovação e desempenho conjuntamente (MORGAN et al., 2003; VORHIES et al., 2011), ainda que por meio de perspectivas diferentes, entende-se que:

H3 – Fontes de inovação impactam indireta e positivamente o desempenho do serviço público, mediadas pelas capacidades de marketing;

No que concerne ao desempenho e sua multidimensionalidade não se pretende abarcar todos as nuances públicas. Ao invés disso, como sugerido por Richard et al. (2009), destaca-se a coerência teórica na classificação de dimensões e relações propostas. Essa coerência é

balizada pela disponibilidade e acesso a dados secundários, assim como pela possibilidade de investigação subjetiva. Por um lado, entende-se que o setor público está imerso no ambiente de serviços (BUTLER; COLLINS, 1995), mas que também apresenta variações da avaliação de desempenho com o setor privado. Sendo assim, a proposição de indicadores reforça uma das visões de desempenho atrelada ao resultado geral da organização – financeiro, qualidade, satisfação e ambiente político (DUBNICK, 2005; POLLITT, 2006; ZHONGHUA; YE, 2012) – e outro configurado especificamente sobre o resultado de inovação em serviço público (BLOCH; BUGGE, 2013), considerando a natureza incremental e radical nos serviços (OECD, 2005; MILES, 2006), reforçando o nível organizacional para essa mudança ser considerada uma inovação (OECD, 2005).

Em pesquisas envolvendo serviços a inovação é caracterizada por uma série de mudanças incrementais, o que dificulta a mensuração por meio de episódios específicos (OECD, 2005; MILES, 2006). No entanto, ao comparar resultados de modelos distintos, ainda se verifica a necessidade de investigação dicotômica entre inovação radical e incremental em serviços públicos.

Em estudo propondo um modelo integrador entre inovação incremental e radical em serviços, Cheng e Krumwiede (2012) observam que a inovação atua como mediadora entre a orientação para o mercado e o desempenho, sendo que a inovação incremental está associada à orientação ao consumidor e a inovação radical à relação interfuncional e à orientação ao concorrente. Nesse sentido, ainda sugere-se a investigação empírica, pois apesar da concentração da área pública na entrega do serviço ao cidadão e da ausência da internalização de avaliação de desempenho por seus gestores (CERVERA et al., 2001; WALKER et al., 2011) a pesquisa aplicada reforça a dimensão de orientação à competição e à relação interfuncional em detrimento da orientação ao consumidor (WALKER et al., 2011). Associando os dois estudos (WALKER et al., 2011; CHENG; KRUMWIEDE, 2012) a inovação radical tornar-se-ia mais factível nesse contexto. Por outro lado, Bloch e Bugge (2013) reforçam a necessidade de pesquisa em serviços públicos avaliando tanto a inovação radical, quanto a incremental e apontam que governos centralizadores estariam associados à primeira forma, enquanto administrações descentralizadas influenciariam a adoção do segundo tipo.

Tendo em vista os resultados das pesquisas citadas anteriormente para o desempenho de inovação (OECD, 2005; MILES, 2006; CHENG; KRUMWIEDE, 2012; BLOCH; BUGGE, 2013) entende-se que:

H4 – O impacto da relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação sobre o desempenho será maior na inovação incremental do que na radical.¹

A partir da perspectiva integradora entre os três construtos apresentados nesta pesquisa, o esforço empírico tenta preencher lacunas ao contribuir tanto para a teoria quanto para a prática administrativa, em especial a estratégia em marketing. Como expõem Morgan et al. (2003) apesar da importância dedicada ao conhecimento e seu impacto na organização, pouco esforço foi realizado para se entender empiricamente as relações possíveis com o marketing.

¹ Hipótese desenvolvida com base no referencial teórico, mas sem possibilidade de teste, uma vez que não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre inovação radical e incremental pelos respondentes.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como finalidade delinear os meios pelos quais foram alcançados os objetivos propostos. Para isso, expõe a especificação das hipóteses, definição das variáveis trabalhadas, *design* da pesquisa, população e amostra, além das técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

3.1 QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação na influência do desempenho de serviços públicos?

3.2 HIPÓTESES DO ESTUDO

Tendo em vista os estudos envolvendo capacidades de marketing (LIU; KO, 2011; VORHIES et al., 2011) e fontes de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; YLI-RENKO et al., 2000; RULKE et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, A., 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; YAM et al., 2011) as considerações orientadas ao desempenho são:

H1a – Capacidades de marketing impactam direta e positivamente o desempenho no setor público;

H1b – Fontes de inovação impactam direta e positivamente o desempenho no setor público.

A partir dos apontamentos de fontes de inovação como recursos às capacidades da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990), em especial, às capacidades de marketing (LIU; KO, 2011; VORHIES et al., 2011; MORGAN, 2012) presume-se que:

H2 – Fontes de inovação impactam direta e positivamente as capacidades de marketing.

Com base na revisão de literatura também se configuram hipóteses para a formatação de um modelo (MORGAN et al., 2003; VORHIES et al., 2011), tendo em vista a característica de fontes como recursos (LIU; KO, 2011; VORHIES et al., 2011; MORGAN, 2012) e das capacidades de marketing como variáveis mediadoras (MORGAN et al., 2003; GRIFFITH et al., 2010; MERRILEES et al., 2011; VORHIES et al., 2011):

H3 – Fontes de inovação impactam indireta e positivamente o desempenho do setor público, mediadas pelas capacidades de marketing;

Por fim, estudos relacionados ao desempenho em serviços (OECD, 2005; MILES, 2006; CHENG; KRUMWIEDE, 2012; BLOCH; BUGGE, 2013) levam à manifestação da última hipótese:

H4 – O impacto da relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação será maior sobre o desempenho de inovação incremental do que sobre o desempenho de inovação radical.

3.3 DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS

Como o campo de estudo necessita de adaptação do instrumento de coleta, as definições operacionais foram, em parte, desenvolvidas durante a pesquisa, conforme sugere

Churchill (1979). No entanto, tiveram como ponto de partida estudos realizados em outros setores. Entendendo que variáveis são partes constituintes de um fenômeno, possíveis de serem quantificadas (KERLINGER, 1980), a Figura 4 representa o modelo trabalhado. As escalas utilizadas como parâmetro para a adequação ao setor público estão expostas nos apêndices.

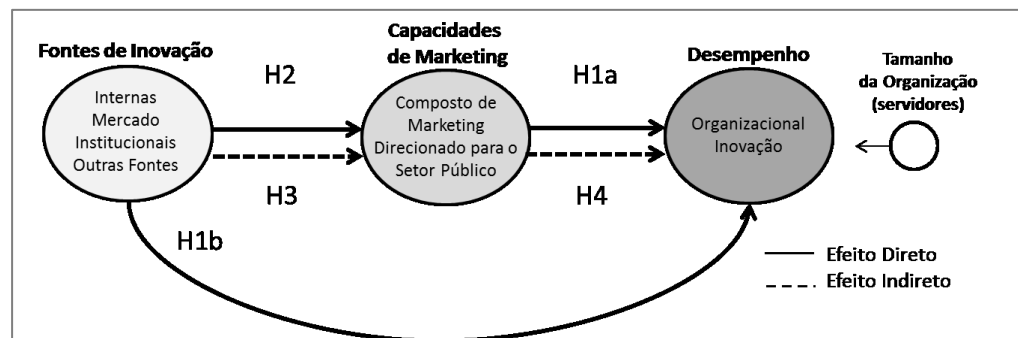


FIGURA 4 – MODELO PREVISTO PARA O COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS

FONTE: elaborado pelo autor

a) Fontes de Inovação

DC: Conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005, p.20), “as atividades inovadoras de uma empresa dependem, em parte, da variedade da estrutura dos seus *links* para as fontes de informações, conhecimentos, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros.” Ainda no que concerne à sua definição “cada interação conecta a firma inovadora com outros atores do sistema de inovação: laboratórios governamentais, universidades, departamentos de políticas, reguladores, concorrentes, fornecedores e clientes.” (OECD, 2005, p. 20). Portanto, as interações da organização com outros atores, além do aproveitamento interno de seus recursos com a finalidade de inovar é que serão consideradas como fontes de inovação.

DO: O procedimento de coleta seguiu o modelo da pesquisa da União Europeia realizada com vinte e dois países. A proposta classifica as fontes (internas, mercadológicas, institucionais e outras) e solicita a ordenação por grau de importância em escala de quatro pontos (CIS, 2013). Seguindo outros autores essa escala foi ampliada, ao considerar sete pontos no grau de intensidade (YAM et al., 2011), tendo em vista o refinamento na avaliação do objeto de estudo (MALHOTRA, 2012).

b) Capacidades de Marketing

DC: “Capacidades são desenvolvidas quando indivíduos e grupos repetidamente aplicam seus conhecimentos e habilidades para combinar e transformar os recursos de forma a contribuir para alcançar os objetivos da empresa.” (MORGAN, 2012, p. 106). Especificamente sobre as capacidades de marketing o autor oferece um panorama conceitual abrangente, classificando em quatro tipos: dinâmica, interfuncional, arquitetônica e especializada.

DO: Apesar da classificação abrangente apresentada por Morgan (2012), esta investigação de capacidades recorre à tipologia especializada. Isso porque verifica somente o composto de marketing por trabalhar com organizações responsáveis pela entrega do serviço público, não pelo planejamento de políticas públicas. Pelo mesmo motivo, esta pesquisa exclui as dimensões de vendas e pesquisa de marketing, uma vez que no contato com os especialistas da população estudada, essas dimensões foram identificadas como não pertencentes ao escopo das organizações no âmbito da entrega do serviço. Como referências para a adequação da escala de capacidades de marketing foi utilizada a pesquisa de Vorhies e Morgan (2005) aplicada tanto em setores industriais quanto em serviços privados. Foi incluída, entendendo-se as características diferenciadas dos serviços, a dimensão de responsividade sugerida no estudo de Santos-Vijande et al. (2012), trabalho que adequou o instrumento de coleta aos serviços. Essas escalas foram adaptadas ao campo de análise com base nas sugestões de especialistas acadêmicos e práticos, assim como nos direcionamentos sugeridos nos estudos de Buurma (2001) e Kaplan e Haenlein (2009), que fazem referência ao composto de marketing para o setor público. Nesses direcionamentos são mantidos os 4P's, mas apresentando as diferenças encontradas no setor público.

c) Desempenho no Setor Público

DC: “Desempenho refere-se à organização produtiva, ou seja, uma organização que tem a capacidade de realizar e converte essa capacidade em resultados – produtos e consequência.” (VAN DOOREN, 2010, p. 4). Tendo em vista uma visão de curto prazo (produto) e outra mais abrangente (consequência), assim como a multidimensionalidade, a definição constitutiva gera possibilidades diversas à definição operacional.

DO: Para esta proposta de trabalho, o desempenho foi obtido por meio de dados primários subjetivos com possibilidade de replicação futura da metodologia. Dessa forma, a operacionalização foi realizada considerando as dimensões de qualidade, satisfação e política, somadas aos resultados financeiros (DUBNICK, 2005; POLLITT, 2006; ARNABOLDI;

AZZONE, 2010; ZHONGHUA; YE, 2012). Contudo, esforços empíricos utilizando escalas específicas para essas dimensões não foram encontradas. Dessa forma, esta pesquisa desenvolve indicadores com base nos direcionamentos teóricos apontados. Conforme Richard et al. (2009) a coerência e a disponibilidade de dados leva à seleção da natureza objetiva ou subjetiva. Assim, como não estão disponíveis dados secundários sobre inovação no campo estudado, a operacionalização também foi realizada de forma subjetiva. Para a dimensão de desempenho de inovação a CIS (2013) já utiliza escala categórica para questionar a inovação em produto e processo. No entanto, estudo direcionado ao setor público utiliza as dimensões de serviço, comunicação e processo junto com inovação organizacional (THE GALLUP ORGANIZATION, 2011). O presente trabalho interessa-se não apenas pelo uso, mas também por sua intensidade nas diferentes dimensões de inovação (produto, processo, organizacional e marketing, assim como incremental ou radical) seguindo a proposta da OECD (2005) e Bloch e Bugge (2013) para o direcionamento ao campo de estudo. Por isso, a proposta da The Gallup Organization evidenciada nos apêndices, além de ampliar a visão da comunicação para marketing foi decomposta em desempenho de inovação radical – considerado como as propostas totalmente novas; e desempenho de inovação incremental – considerado como as melhorias significativas nas propostas já existentes, diferenciação trabalhada por várias publicações (OECD, 2005; MILES, 2006; CHENG; KRUMWIEDE, 2012).

d) Variáveis de Controle

DC: As variáveis de controle são um tipo especial de variável independente que pode afetar uma variável dependente, mas não foram propostas para avaliar o modelo e, por isso, precisam ser controladas para não influenciar conclusões indevidas (CRESWELL, 2010).

DO: Nos estudos de capacidades de marketing são recorrentes as variáveis de controle como tamanho da organização, tempo de vida dessa organização e mercado ou indústria pertencente (VORHIES; MORGAN, 2005; KEMPER et al., 2011; VORHIES et al., 2011; WU, 2013). Uma vez que o setor utilizado é único e não estão disponíveis para acesso os dados de idade das organizações analisadas, a operacionalização ocorreu pelo tamanho da organização, mensurado pelo número de servidores. Essa informação é obtida de forma direta por meio do respondente e não de dados secundários.

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Fontes de Inovação	OECD, 2005	CIS, 2013 Yam et al., 2011
Capacidades de Marketing	Morgan, 2012	Vorhies e Morgan, 2005 Santos-Vijante et al., 2012 Kaplan e Haenlein, 2009 Buurma, 2001
Desempenho no Setor Público (organizacional)	Van Dooren et al., 2010	Dubnick, 2005 Pollitt, 2006 Zhonghua e Ye, 2012 OECD, 2009
Desempenho no Setor Público (inovação)	Van Dooren et al., 2010	OECD, 2005 The Gallup Organization, 2011 Bloch e Bugge, 2013 CIS, 2013

QUADRO 7 – DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS PERTENCENTES AO MODELO

FONTE: elaborado pelo autor

3.4 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se apresenta como conclusiva, descritiva e transversal única (MALHOTRA, 2012). Corrobora essa classificação a proposta de Gil (2002), que delimita um estudo com relação à finalidade, objetivos, natureza dos dados, ambiente, tempo e grau de controle das variáveis. Dessa forma, esta proposta se apresenta como aplicada, descritiva, quantitativa, de campo, transversal e não experimental.

Pesquisas aplicadas são aquelas que encontram lacunas para aplicação no cotidiano social. Tratar pesquisas puras e aplicadas como excludentes é uma abordagem falha, já que existe dependência entre prática e teoria (GIL, 2002). Como a pesquisa se direciona às Ciências Sociais, com investigação direta de lacunas que afetam o desempenho em campo, caracteriza-se como aplicada.

Mattar (1999, p.85) relata que as pesquisas conclusivas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.”

Portanto, como esta pesquisa procura verificar relação entre variáveis com procedimentos científicos rígidos, pode ser considerada como descritiva. Além disso, o meio pelo qual procura verificar essa relação é pela evidência objetiva. A abordagem quantitativa possibilita a mensuração do grau em que algo está presente no fenômeno analisado (KIRK; MILLER, 1986), assim como tem a potencialidade de validação da teoria (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Para verificar essa relação, a coleta ocorreu em campo, junto à equipe de gestores das agências dos Correios.

A coleta aconteceu em um momento específico, caracterizando-se como transversal. A pesquisa transversal ou ocasional analisa as variáveis em determinado momento para um objetivo específico (MATTAR, 1999). Ou seja, não está preocupada com a variação das relações entre construtos em um período de tempo. A utilização desse tipo de coleta justifica-se para a validação inicial do instrumento. Após replicação e verificação de validade e confiabilidade em outros contextos, sugerem-se estudos longitudinais, que fortaleçam relações causais, conforme proposto por Hair Jr. et al. (2009).

Como as variáveis não serão completamente controladas a pesquisa pode ser entendida como não experimental. No entanto, é importante reforçar que para evitar o viés de tratamento e interpretação de dados o tamanho das organização (número de servidores) foi considerado durante o tratamento (CRESWELL, 2010).

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	
Finalidade	Aplicada
Objetivos	Descritiva
Natureza dos Dados	Quantitativa
Ambiente	Campo
Tempo	Transversal
Grau de Controle	Não experimental

QUADRO 8 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

FONTE: elaborado pelo autor, com base em Gil (2002)

Yin (2001) aponta três condições para a escolha da estratégia a ser adotada em pesquisa: o tipo de questão de pesquisa; o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos. Com base nessa proposta, o presente estudo tem como estratégia de pesquisa (CRESWELL, 2010; GIL, 2002) o levantamento de campo (*survey*).

O levantamento de campo (*survey*) questiona individualmente os respondentes de uma amostra representativa por meio de processo padronizado para estudar relação entre variáveis (CORBETTA, 2003). Outra definição caracteriza os levantamentos como dados coletados por meio de uma amostra, que se distingue dos censos ao coletar dados de uma parcela menor da população (BABBIE, 2003).

A escolha do levantamento se justifica devido ao problema de pesquisa. Como a estratégia de levantamento busca objetividade e uniformidade (CORBETTA, 2003), a relação de intensidade e direção das variáveis propostas como objetivos de pesquisa podem ser verificadas com menor viés de subjetividade. Reforçando a posição de Yin (2001) as variáveis já são trabalhadas por longo tempo (DAY, 1994; SCHUMPETER, 1934), mesmo que necessitem direcionamentos ao campo de investigação, mas possíveis de serem realizados por exploração (MATTAR, 1999). Os comportamentos destacados nesta pesquisa se direcionam mais às organizações, como conjunto de profissionais, do que propriamente aos sujeitos, estabelecendo um nível de pesquisa compatível com a estratégia.

No entanto, como relata Mattar (1999), levantamentos possuem grande amplitude possível de generalização, conforme o processo amostral realizado, e maior confiança junto ao público geral, mas pouca profundidade no entendimento das informações específicas que compõem o problema, assim como um custo total de campo mais alto. Outra limitação é a dependência da análise do respondente, mesmo em casos onde o problema pode não ser tão conhecido (CORBETTA, 2003). Como aspectos constituintes do levantamento destacam-se: o momento de pesquisa, amostra, instrumento de coleta e validação do instrumento (FREITAS et al., 2000). Com exceção do primeiro elemento, já exposto anteriormente, os demais serão verificados a seguir.

3.5 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO AMOSTRAL

Como o problema de pesquisa volta-se ao entendimento da relação entre capacidades de marketing, fontes de inovação e desempenho no campo da administração pública, a população selecionada é convergente a esse interesse. Como os serviços destinados aos cidadãos tendem a ser qualificados no desempenho de sua entrega, em governos locais (CERVERA et al., 2001), a presente pesquisa analisou um recorte organizacional destinado a essa entrega. Ou seja, unidades públicas que tenham contato direto com o usuário.

Tendo em vista a concorrência com a área privada e a característica de serviço dos Correios, assim como o interesse dos usuários pelos serviços públicos disponibilizados, a população selecionada é representativa para verificar o modelo nesse contexto. A população de organizações públicas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) em território brasileiro é de 6.409 agências próprias. No Estado do Paraná são 518 agências, das quais 432 próprias, com, no mínimo, uma agência distribuída em todos os municípios do estado. A unidade de análise destaca o nível organizacional por meio dos gestores de cada agência dos Correios e a investigação se dá em abrangência regional no Estado do Paraná.

Apesar da existência de uma listagem e a possibilidade de contato com os casos, a amostragem probabilística estaria sujeita ainda à aceitação por parte dos respondentes em uma população limitada. Sendo assim, a amostra é constituída por adesão, na tentativa de realização de censo para contemplar o maior número possível de respondentes. O processo, portanto, caracteriza-se como não probabilístico uma vez que não prevê aleatoriedade (MALHOTRA, 2012).

Embora o processo amostral constitua-se como não probabilístico, há necessidade de verificar o número mínimo de respondentes para uma amostra significativa. Com base no tamanho da população de agências próprias ($N=432$) e cálculo por meio de variância estimada, define-se como amostra significativa $n=252$, considerando-se o nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 2pp. Soma-se a essa necessidade o tratamento estatístico multivariado, no qual foi utilizado Análise Fatorial (AFE e AFC), operacionalizada por um Modelo de Equações Estruturais. No primeiro caso, Hair Jr. et al. (2009) afirmam que o tamanho mínimo são cinco observações por variável contemplada no estudo e, para a segunda análise, a amostra varia de 100 a 500 casos, dependendo da complexidade do

modelo, distribuição dos dados, técnica de estimação, entre outros. Segundo Bentler e Chou (1987) o tamanho amostral em análises fatorial confirmatória pode variar entre 5 a 10 observações por variável do modelo. Portanto, a quantidade de respondentes seria de 240 para a análise fatorial exploratória, sem considerar o perfil de respondente, não avaliado neste modelo (Apêndice 1). Essa exigência foi superada por meio de 259 casos válidos adquiridos na coleta. A análise fatorial confirmatória atinge o número mínimo de casos indicado na literatura, ainda que seja recomendada a ampliação da amostra em futuras pesquisas, devido à complexidade do modelo e distribuição dos dados.

3.5.1 Caracterização da População

A caracterização da população reforça a seleção da organização por suas propriedades como competição do mercado em que está inserida, interesse do usuário pelo serviço público, além da capilaridade das suas unidades de negócio.

Os Correios foram instituídos formalmente como empresa pública no Brasil pelo decreto-lei nº 509 de 1969, com o nome Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (BRASIL, 2014b), embora desde 1931 já atuasse como Departamento de Correios e Telégrafos (CORREIOS, 2014). No entanto, algumas disposições foram alteradas por meio da lei nº 12.490 de 2011, que ampliou a atuação dos Correios e assegurou atividades ao quadro efetivo da empresa (BRASIL, 2014c). Essa modificação possibilitou a atuação mais ampla da organização, gerando inovações que serão tratadas posteriormente.

Embora a atividade de serviço postal domiciliar esteja garantida por meio de monopólio, assim como a disseminação de agências em todo município do território brasileiro (BRASIL, 2014c), a concorrência possui atuação paralela. Como relata o Relatório da Administração da ECT o mercado apresenta-se como altamente competitivo, em que adequações de despesas são necessárias para a preparação da empresa em relação aos concorrentes como transportadoras e empresas internacionais do setor (CORREIOS, 2014). Dessa forma, o monopólio preenche mais uma necessidade social de comunicação, vigente também em outros países, do que um bloqueio concorrencial efetivo. Ou seja, garante que o

serviço esteja disponível mesmo em regiões em que o custo operacional não é atrativo em relação à receita gerada.

Tendo em vista o caráter concorrencial dos Correios, orientações têm sido sugeridas e adotadas tanto internacionalmente quanto nacionalmente. Ainda que o serviço postal apresente-se como lucrativo, a tendência exposta mundialmente é de queda em sua utilização (ACCENTURE, 2014). Tendo em vista o cenário competitivo do setor, são propostas como prioridades estratégicas a defesa do negócio central, com redução de custos para ampliação de lucratividade do serviço postal tradicional; a ampliação de oportunidades na rede doméstica, com incremento de *market share*; e a diversificação seletiva, com a proposição de novos produtos e serviços (ACCENTURE, 2014). Embora o desafio de gestão da ECT comparado aos concorrentes internacionais seja alto, já são destacadas ações que refletem aderência a essas prioridades estratégicas.

Como ações de marketing e inovação implementadas nos últimos dois anos pelos Correios, destacam-se: novos serviços como o serviço postal eletrônico; ampliação dos serviços financeiros em parceria com o Banco do Brasil; serviço de certificação digital; investimento em infraestrutura e internacionalização; utilização de novas tecnologias para gestão da informação e melhoria de processos; alteração da identidade visual; implementação do Modelo de Desenvolvimento e Gestão de Produtos e Marketing (CORREIOS, 2014). Além disso, a publicação do Relatório da Administração da ECT, ainda expõe a importância das encomendas para a receita da organização, principalmente provenientes do comércio eletrônico e que foram foco de desenvolvimento de novos produtos nos últimos anos.

Como uma das maiores empregadoras do Brasil (CORREIOS, 2014), a ECT é referência em serviços, tendo a melhor avaliação entre treze serviços públicos em todo o país (CNI-IBOPE, 2013). Além disso, está entre as trinta marcas mais valiosas do Brasil, sendo a quinta ao considerar somente as marcas públicas e a primeira na categoria Serviços Comerciais (BRAND FINANCE *apud* CORREIOS, 2014). Internacionalmente, a ECT estava entre as dez maiores empresas do mundo em serviço postal no ano de 2013 (ACCENTURE, 2014). Possui 7.453 agências em todo o país, sendo 6.434 próprias e 1.019 franqueadas, respondendo ao Ministério das Comunicações e, com relação à sua estrutura organizacional, apresenta uma Diretoria Regional em cada estado brasileiro, responsável pelo desdobramento estratégico e direcionamentos tático e operacional na região de atuação (CORREIOS, 2014).

A população para este estudo concentrou apenas a Diretoria Regional do Estado do Paraná, em que o interesse estava nas unidades de negócio que possuem contato direto com o público. Apenas no estado do Paraná, são 518 agências dos Correios, das quais 86 são franqueadas e 432 próprias. Para este estudo, foi disponibilizada pela organização apenas a coleta de dados com agências próprias, resumindo a população em 432 unidades de negócio. Essa decisão, no entanto, mantém o critério do estudo em serviços prestados por organização integralmente pública.

Utilizando como base a classificação de Laing (2003), verifica-se que os serviços ofertados pelos Correios estão mais próximos do extremo direito, de Domínio do Benefício Privado e do Julgamento do Consumidor. Assim, como uma das contribuições buscadas por esta pesquisa direciona-se à adequação de escalas ao contexto público, a população torna-se apropriada por esse posicionamento. Isto porque, expõe uma incursão intermediária entre organizações privadas, em que os construtos já foram analisados e as organizações públicas com interesse intenso no Benefício Social, em que os construtos, mesmo adaptados, ainda estariam distantes da realidade. Ou seja, permite a adaptação gradual ao contexto público, preocupando-se com o caráter metodológico desse processo. Tendo em vista as particularidades dos serviços dos correios, Kotler e Lee (2008) adotam-no como exemplo para o direcionamento do composto de marketing ao ambiente público, expondo inovações realizadas nos últimos anos, que enfatizam a possibilidade de benefício com o investimento adequado em marketing. O que exemplifica o direcionamento de estudos voltados à inovação e marketing em organizações públicas como os Correios.

3.6 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como a abordagem epistemológica está associada ao positivismo, o instrumento de coleta, assim como as análises de dados seguem padrões objetivos e rígidos. Tendo como base os objetivos propostos por Malhotra (2012) em um questionário (transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas com condição de resposta, incentivando o respondente a se interessar pela pesquisa e minimizando erros de resposta) é que foram pensados os procedimentos metodológicos. Assim, o questionário é embasado pelos trabalhos citados nas

definições operacionais de cada variável, com perguntas fechadas, com escalas intervalares, em instrumento preenchido pelo próprio respondente de forma digital.

Cabe enfatizar também que a construção do instrumento seguiu o proposto por Churchill (1979) e complementado por Hair Jr. et al. (2009), com validação de conteúdo, nomológica, convergente e discriminante. Ainda que não represente uma proposição totalmente nova de escala e, por isso, não siga os elementos iniciais sugeridos por Churchill (1979), necessita ser entendida como uma adequação de instrumento. Sendo assim, além da análise de literatura, validação de especialistas da área e pré-teste, o instrumento deve passar ainda por análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória (CHURCHILL, 1979; NETEMEYER et al., 2003; HAIR JR. et al., 2009).

Os gestores são os mediadores entre o ambiente e a organização, e suas ações se baseiam mais na forma como eles percebem o ambiente do que num ambiente propriamente “objetivo”. Assim, a efetividade reside na capacidade da organização de efetuar as adaptações consideradas relevantes pelos gestores em relação às condições ambientais e as decisões que serão adotadas pela organização para gerenciar essas condições, o que vale dizer ajustar concomitante e permanentemente estratégia e estrutura. (BERTUCCI, 2005, p. 22).

Devido à importância da figura do gestor, uma vez que a investigação concentra-se no nível organizacional, foram estipulados respondentes-chave, processo utilizado em outras pesquisas da área (CAMPBELL, 1955; VORHIES, 1998b; VORHIES; HARKER, 2000; WEERAWARDENA, 2003; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2008; MORGAN et al., 2009b). Neste caso, foi um informante único de cada unidade administrativa descentralizada dos Correios responsável pela unidade: gerente de agência. Na ausência do respondente, foi solicitado que outros cargos de gestão respondessem a pesquisa. O acesso a essas pessoas ocorreu por meio de correio eletrônico, com suporte da Diretoria Regional dos Correios no Paraná.

O tratamento foi realizado por análise multivariada de dados (HAIR JR. et al., 2009) respaldando relações entre as variáveis na constituição do modelo sugerido, a fim de testar as hipóteses construídas. Também foi analisada a interferência da variável de controle definida. Dessa forma, os procedimentos previstos para análise de dados concentram-se na investigação descritiva para definição da distribuição e caracterização dos dados obtidos, análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória (HAIR JR. et al., 2009).

A análise multivariada de dados é considerada como “(...) toda técnica estatística que analisa simultaneamente múltiplas medidas em indivíduos ou objetos sob investigação.” (HAIR JR. et al., 2009, p. 4). Ainda segundo o autor, ela possibilita à organização gerar conhecimento e melhorar a tomada de decisão. Neste caso, são propostas diversas variáveis e relações com a intenção de verificar a potencialidade de um modelo.

“(...) A análise fatorial fornece ferramentas para analisar as estruturas das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis definindo conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidas como fatores.” (HAIR JR., 2009). Existem dois tipos básicos de análise fatorial, em que a Análise Fatorial Exploratória - AFE (*Exploratory Factor Analysis* - EFA) está associada às relações incertas ou desconhecidas entre variáveis latentes; e a Análise Fatorial Confirmatória - AFC (Confirmatory Factor Analysis – CFA) que está associada às relações embasadas por um conhecimento anterior (BYRNE, 2010). Embora este estudo não trate de uma investigação sem pressupostos, a análise fatorial exploratória ainda torna-se necessária em uma avaliação inicial da escala. Segundo Netemeyer et al. (2003) ela cumpre dois propósitos nesse caso: (1) reduzir a quantidade de itens, mantendo a variância explicada e maximizando a confiabilidade do instrumento e (2) identificar dimensões subjacentes em uma escala.

Como principais indicadores da análise fatorial exploratória destacam-se a matriz de correlação anti-imagem, o teste de esfericidade de Bartlett, teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e a medida de adequação da amostra (HAIR JR. et al., 2009). Em seus procedimentos operacionais são necessários posicionamentos do pesquisador referente à técnica de extração, rotação, interpretação do número de fatores e tamanho da amostra, que apontam diferenças dependentes do comportamento dos fatores e suas variáveis observáveis (COSTELLO; OSBORNE, 2005).

Para relações embasadas pela literatura ou testadas anteriormente de forma empírica, a Análise Fatorial Confirmatória - AFC mostra-se mais adequada (BYRNE, 2010). Conforme apontam Hair Jr. et al. (2009) as técnicas exploratória e confirmatória são similares em alguns aspectos, mas apresentam diferenças filosóficas que levam o pesquisador a articular e tomar decisões sobre as variáveis antes de aplicar o tratamento estatístico por meio da AFC. Para aplicar a Análise Fatorial Confirmatória a metodologia contou com Modelagem de Equações Estruturais – MEE (*Structural Equation Modeling* – SEM) sugerido por Byrne (2010) como

procedimento estatístico robusto para a análise de construtos e suas relações partindo de pressupostos teóricos ou validações empíricas.

Segundo Hair Jr. et al. (2009) o modelo de Equações Estruturais se destina à análise de múltiplas relações entre variáveis dependentes e independentes ao mesmo tempo, tendo como indicadores de convergência do modelo e validade convergente e discriminante, respectivamente: indicadores globais do modelo - GOF (*Goodness of Fit*), p-valor, índices de ajuste absoluto (GFI, RMSEA), índices de ajuste incremental (CFI ou TLI), índices de qualidade de ajuste ou má qualidade (GFI, RMSEA); para a validade convergente são propostos a análise de variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) e confiabilidade composta (*Composite Reliability* – CR); para a validade discriminante são comparados os valores da variância média extraída com as demais correlações entre os construtos. Ainda conforme os autores, os índices de ajuste são influenciados tanto pelo tamanho da amostra, quanto pelo número de variáveis do instrumento, sendo considerados no momento de verificar a validade do modelo. (HAIR JR. et al., 2009).

3.6.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta foi constituído de um questionário eletrônico autopreenchível, dividido em quatro blocos. No primeiro, encontram-se as treze questões referentes às fontes de inovação. Em seguida, são dispostos respectivamente os vinte e três indicadores de capacidades de marketing, os doze de desempenho e as onze variáveis do perfil de respondente (Apêndice 1). Dessa forma, o questionário aplicado compreendeu 59 (cinquenta e nove) questões por meio de três construtos e do perfil do respondente.

Cada variável latente (fontes de inovação, capacidades de marketing e desempenho) foi subdividida, conforme indicação da literatura em que o resumo foi apresentado na Figura 4. Soma-se a essa divisão as decisões abordadas posteriormente sobre o processo pelo qual a construção da escala foi pautada, permitindo analisar sua validade e confiabilidade.

“A validade de uma medição refere-se a quanto o processo de medição está isento, simultaneamente, dos erros amostrais e não amostrais” (MATTAR, 1999b, p. 34). Isto é,

como a escala reflete os objetos observados (MALHOTRA, 2012). São propostos três tipos de validade para a pesquisa científica: validade de conteúdo, validade de critério e validade de construto (DEVELLIS, 2003; MALHOTRA, 2012). Esta, ainda decomposta em três diferentes categorias: nomológica, convergente e discriminante (MALHOTRA, 2012). Ainda é citada a validade de face, embora tenha sido considerada sinônimo da validade de conteúdo (CHURCHILL, 1979), aponta um direcionamento mais prático do que teórico, sendo necessária sua distinção (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; DEVELLIS, 2003). Desse conjunto, serão tratadas neste capítulo apenas a validade nomológica, de conteúdo e de face, uma vez que apresentam manifestação anterior à coleta de dados. No entanto, como relatou Churchill (1979) a diversidade de medidas sobre validade, muitas vezes mal utilizadas, torna confusa a aplicação correta deste tópico, ainda que seja imprescindível sua operacionalização por diferentes facetas.

A confiabilidade do instrumento foi verificada na análise dos dados, no capítulo posterior. Para Malhotra (2012, p. 263) a confiabilidade é o “grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas da característica.”. Essa definição reforça a isenção apenas dos erros amostrais, como relata Mattar (1999). Ou seja, por mais que o indicador retrate o objeto de forma distorcida, caso ele mantenha essa regularidade, pode-se considerar sua confiabilidade. Tratando-se de uma abrangente adaptação em contexto diferente de onde foram aplicadas as escalas originais, reforça-se a necessidade de verificar a confiabilidade para pesquisas futuras na área da administração pública. Assim, a confiabilidade do instrumento proposto foi analisada por meio do coeficiente alfa, tratado na literatura (CHURCHILL, 1979; DEVELLIS, 2003; HAIR JR. et. al., 2009).

Conforme estudos da área de capacidades de marketing optou-se pela escala Likert de sete pontos (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; FANG; ZOU, 2009; MORGAN et al., 2009a, 2009b; GRIFFITH et al., 2010; KEMPER et al., 2011; MERRILEES et al., 2011; VORHIES et al., 2011; NGO; O’CASS, 2012) . A mensuração escalar também tem sido utilizada em fontes de inovação (RULKE et al., 2000; YLI-RENKO et al., 2000; BRETTEL; CLEVEN, 2011; YAM et al., 2011) e desempenho (OECD, 2005b, 2009; THE GALLUP ORGANIZATION, 2011; CIS, 2013). A escala Likert apresenta fácil compreensão entre respondentes, além de fornecer dados intervalares sobre atitudes e opiniões (NUNNALLY, 1994).

Nesta pesquisa, os diferentes construtos apresentam particularidades em seus enunciados, assim como nas extremidades da escala. Enquanto fontes de inovação são avaliadas pelo grau de importância tendo em vista sua utilização em um período de tempo (YAM et al., 2011; CIS, 2013) as capacidades de marketing são comparadas com o concorrente entre muito pior e muito melhor (VORHIES; MORGAN, 2005). Já as questões referentes ao desempenho, mantiveram a mesma escala de sete pontos, questionando a concordância para o desempenho de inovação (OECD, 2005b; THE GALLUP ORGANIZATION, 2011; CIS, 2013) e a percepção de desempenho para a dimensão organizacional (OECD, 2009; ZHONGHUA; YE, 2012). Além desses direcionamentos embasados na literatura, a ferramenta utilizada para a coleta de dados impossibilitou a grafia das extremidades na própria escala, com consequências para o seu pré-teste e sua diagramação, comentados posteriormente.

Como importante direcionamento do instrumento, o pesquisador elegeu assumir as possibilidades de Efeito *Halo* (SAAL et al., 1980), tendo em vista o número de questões do questionário, o que poderia causar um possível desgaste do respondente ao embaralhar as questões para evitar posicionamentos genéricos entre os indicadores.

3.6.1.1 Validade Nomológica

Conforme Malhotra (2012) a validade nomológica de um construto está associada ao relacionamento entre o comportamento de variáveis latentes e uma teoria subjacente. Ou seja, é responsável por possibilitar a proposição de relações entre construtos e a construção de modelos previstos teoricamente para serem validados de forma empírica. Embora seja relevante como perspectiva inicial, não é suficiente para verificar isoladamente a coerência entre o que foi mensurado e aquilo que se esperava mensurar e, portanto, deve ser complementada com análises posteriores à coleta de dados (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; DEVELLIS, 2003). Tendo como base a definição da validade nomológica e sua relevância, são descritos os construtos (capacidades de marketing, fontes de inovação e desempenho) e as relações previstas.

Ao retomar o subcapítulo 2.4 desta dissertação, verifica-se resumidamente que fontes de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; YLI-RENKO et al., 2000; RULKE et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, A., 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; YAM et al., 2011) e capacidades de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005; BLESA; RIPOLLÉS, 2008; MORGAN et al., 2009a, 2009b; CRUZ-ROS et al., 2010) atuam direta e positivamente em diferentes tipos de desempenho, mas que, além disso, as capacidades de marketing apresentariam carácter mediador entre fontes de inovação - tidas como um dos recursos - e desempenhos, entendido como produto do processo entre recursos e capacidades (MORGAN et al., 2003; VORHIES et al., 2011). Soma-se a isso, o entendimento de que no setor de serviços a relação entre os construtos possui maior intensidade sobre o desempenho de inovação incremental do que radical (OECD, 2005; MILES, 2006; CHENG; KRUMWIEDE, 2012; BLOCH; BUGGE, 2013). Embora essas relações teóricas já tenham sido abordadas nesta pesquisa, faz-se necessário ainda entender como esses construtos são formados e quais as suas implicações para a análise de dados.

Sobre o comportamento de variáveis latentes torna-se relevante a distinção entre construtos formativos ou reflexivos. Como um dos estágios citados por Hair Jr. et al. (2009) para a análise de validade em Modelos de Equações Estruturais está o desenvolvimento de medida do modelo geral, em que se caracterizam os fatores como formativos ou reflexivos. Fatores ou variáveis latentes reflexivas são aquelas em que o construto é a causa dos seus indicadores e, assim, os erros estariam associados à incapacidade de explicação plena dessas medidas; os fatores formativos, no entanto, apresentam comportamento contrário, sendo as variáveis manifestas responsáveis pelo construto, em que o erro está associado à explicação incompleta do fator. Segundo os autores, para a definição do fator indicador é necessário observar:

Direção de Causalidade entre os Indicadores e o Fator: verificar se os indicadores causam os construtos ou o construto causa o indicador, sendo que representam respectivamente carácter formativo e reflexivo.

A Natureza de Covariância entre os Indicadores: averiguar se os indicadores tendem a se mover juntos, isto é, se apresentam

covariância elevada. Em caso positivo, estão fortemente associados a fatores reflexivos.

A Duplicidade no Conteúdo dos Itens: investigar se a base conceitual dos indicadores é comum a eles. Ou seja, os indicadores representam o mesmo assunto, com pequena variação. Nesse caso, cada item estaria associado de forma menos representativa ao construto, o que indicaria fatores reflexivos. Caso não compartilhem a mesma base conceitual, mas ainda assim tenham relação com o fator, possuem comportamento formativo.

O Relacionamento dos Indicadores com Outras Variáveis: verificar o comportamento dos indicadores com variáveis externas ao construto ou modelo. Em fatores reflexivos os diferentes indicadores apresentam comportamento semelhante, o que não é usual no caso dos construtos formativos.

Embasado pelas sugestões de Hair Jr. et al. (2009), os construtos desta pesquisa foram identificados como reflexivos. No caso de capacidades de marketing essa característica está presente na literatura com índices adequados de convergência nos modelos propostos (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; et al., 2009).

3.6.1.2 Validade de Conteúdo e de Face

Conforme proposto por Malhotra (2012, p. 265) “a validade de conteúdo, às vezes chamada de validade nominal, é uma avaliação subjetiva porém sistemática da exatidão com que o conteúdo de uma escala representa o trabalho de medição em andamento.”. No entanto, o conceito abrangente da validade de conteúdo, por vezes gera conflito com a definição de validade de face, outra verificação necessária às escalas. Nunnally (1994), ao abordar esse conflito realiza a seguinte diferenciação:

É fácil confundir validade de face, com validade de conteúdo. Validade de face refere-se aos julgamentos sobre itens após um instrumento ser construído. Como discutido anteriormente, a validade de conteúdo é mais adequadamente assegurada por meio do planejamento do conteúdo e da construção do indicador antes dele ser constituído. Assim, validade de face pode ser considerada como um aspecto limitado de validade de conteúdo, relativo a uma inspeção do produto final para se certificar de que nada deu errado em transformar planos em um instrumento completo. (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994, p. 110)

Ainda sobre a diferença existente entre os termos, Devellis (2003) argumenta que enquanto a validade de conteúdo caracteriza-se por estar associada ao que a ciência ou seus autores propõem como indicadores, a validade de face seria uma avaliação mais pragmática do que científica; sendo diferenciadas em termos do que a escala mede para o pesquisador (validade de conteúdo) e o que ela parece medir para o respondente (validade de face). Dessa forma, a construção da escala foi pautada por trabalhos de cada uma das áreas abordadas, sendo ainda adaptadas para a área pública. Assim, serão abordados inicialmente os procedimentos relativos à validade de conteúdo e depois à validade de face. A primeira, apoiada tanto pela revisão de literatura, quanto por especialistas doutores na área de administração, especificamente da linha de estratégia de marketing. A segunda, embasada por especialistas que atuam na área pública da população pesquisada, assim como os especialistas acadêmicos citados anteriormente e a realização de pré-teste.

Conforme definições operacionais apresentadas anteriormente, o construto de capacidades de marketing foi desenvolvido a partir do estudo de Morgan e Vorhies (2005), que já previa a coleta com organizações industriais, mas também de serviços. Como a intenção desta pesquisa concentra-se nas capacidades especializadas, definida pelo composto de marketing, foram utilizados da pesquisa original, apenas os indicadores referentes a essas dimensões. Respeitando as particularidades do serviço (LOVELOCK, 2011), ainda foi adotada a responsividade, sugerida por Santos-Vijande et al. (2012) como uma dimensão complementar do composto de marketing.

A tradução foi realizada por meio da técnica de tradução paralela (MALHOTRA, 2012), com o auxílio de dois especialistas na área de marketing, além do autor, que pautaram possíveis adequações. Após a tradução, foi iniciada análise de conteúdo do construto, tendo como base a proposição de Buurma (2001) e Kaplan e Haenllein (2009), que sugerem como o composto de marketing pode ser trabalhado na área pública. Dessa forma, as escalas originais

foram adequadas semanticamente para contemplar as particularidades do setor, prezando pela manutenção do conteúdo original e item do composto que se pretendia medir.

Com relação ao construto de fontes de inovação foi adotada a escala utilizada pela *Community Innovation Survey* (CIS, 2013), que sofreu o mesmo processo de tradução com especialistas, considerando particularidades da área de atuação, sem alterações nessa primeira etapa de análise do conteúdo. No que tange à escala, como já proposto por Yam (2011) foi ampliada para sete pontos, permitindo maior detalhamento dos dados.

Para o construto de desempenho organizacional, devido à sua multidimensionalidade (OECD, 2009; VAN DOOREN et al., 2010; ZHONGHUA; YE, 2012) e pluralidade nas proposições (ZHONGHUA; YE, 2012) foram propostos indicadores subjetivos tendo em vista o acesso aos dados da população investigada. Assim, a escala contempla especificamente variáveis manifestas de qualidade, desempenho financeiro, percepção da satisfação do usuário e percepção de outras organizações públicas (DUBNICK, 2005; POLLITT, 2006; ZHONGHUA; YE, 2012). Essa escala teve sua validade de conteúdo também conferida por dois especialistas na área de administração, como a escala seguinte de desempenho de inovação.

Para o desempenho de inovação, a *The Gallup Organization* (2011) já adota perguntas diretas em sua avaliação. Essa escala foi decomposta em inovação radical e incremental, devido ao direcionamento para serviços (OECD, 2005) e englobou não apenas inovação em comunicação, mas a inovação em marketing de forma abrangente e a inovação organizacional, mantendo as dimensões de produto e processo, tendo em vista as proposições de estudos como OECD (2005), Bloch e Bugge (2013) e CIS (2013).

Após as adequações nas escalas originais, o instrumento foi submetido à validade de face em três momentos distintos: especialistas acadêmicos, especialistas atuantes no setor de estudo e pré-teste do instrumento. Essas etapas ocorreram cumulativamente, sendo encerrada uma etapa para iniciar a outra, capaz de realizar a validação de face das alterações anteriores.

Na primeira etapa, dois doutores da área de marketing avaliaram a facilidade de compreensão do instrumento, em que sugeriram as seguintes alterações: separar a fonte de inovação interna em dois indicadores, em que o primeiro seria apenas funcionários e o segundo pesquisas realizadas pela organização; separar os clientes em dois indicadores, em que o primeiro seria pessoa física e o segundo pessoa jurídica; modificação no texto inicial

que explica a pesquisa, tornando-o mais direto e acessível; assim como a alteração do bloco de perguntas referente ao perfil do respondente para o final da pesquisa, ampliando a coerência com a explicação sobre inovação contida no início do texto.

Em reunião na sede da Diretoria Regional dos Correios no Paraná no dia 07/07/2014, a segunda etapa de validade de face, contou com a presença do gestor responsável pela Assessoria de Desenvolvimento de Mercado, uma estatística da equipe e ainda uma administradora da organização. Nessa fase, foram discutidas as particularidades da população, explicados os construtos, assim como o objetivo da pesquisa e os meios de operacionalização disponibilizados pelos Correios.

Após uma semana de análise do questionário, os responsáveis que deram prosseguimento à análise realizaram modificações conforme segue: especificação do item Suporte Técnico da Regional, adequação do item Conferências, feiras comerciais e exposições para Eventos locais (feiras, festas e comemorações), adequação do item Normas técnicas industriais ou de serviços para padronização e melhoria de atendimento e manuais de serviços, todos referentes às fontes de inovação. No construto de desempenho organizacional, sugeriram a inclusão de comparação com a meta proposta para os indicadores de qualidade e desempenho financeiro, assim como especificaram as possíveis organizações públicas com relação direta com as agências, na dimensão de percepção de outras organizações públicas.

Após essa etapa foi realizado um pré-teste, com o instrumento de coleta digital, com dez respondentes da população, que foram excluídos dos dados finais desta pesquisa. Eles foram solicitados a questionar eventuais dificuldades no preenchimento ou na compreensão das questões. Dessa etapa, foram possibilitadas as seguintes contribuições ao instrumento de coleta: especificação do período de um ano contido nos enunciados, diferenciando entre os últimos doze meses ou o ano de 2013, além da inclusão de dois enunciados para o construto de capacidades de marketing, uma vez que a ferramenta digital não possibilitava a nomeação das extremidades da escala e a quantidade de indicadores dificultava a lembrança do respondente. Dessa forma, o instrumento de coleta foi finalizado e é disposto no Apêndice 1, conforme apresentado aos respondentes na intranet dos Correios.

3.6.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio eletrônico, utilizando a plataforma da intranet dos Correios. Segundo Mattar (1999a) os questionários autopreenchíveis possuem baixo custo, não exigem grandes habilidades para a aplicação e possuem tempo moderado para o retorno do respondente, em contraste aos baixos índices de retorno e baixo controle amostral. No entanto, como expõe Malhotra (2012) o instrumento de coleta deve estar adaptado ao ambiente cultural específico. Neste caso, os Correios sinalizaram larga utilização da intranet para efetuar pesquisas internas, assim como executar a comunicação com suas estruturas descentralizadas, o que assegurava a possibilidade de utilização da ferramenta.

Durante o período de 20/08/2014 a 12/09/2014 o questionário esteve disponível para preenchimento das agências do Estado do Paraná. Inicialmente, a mensagem foi encaminhada a todas as agências, que computaram 205 respostas até 29/08/2014. No dia 01/09/2014, houve outra comunicação por correio eletrônico aos não respondentes, incentivando o preenchimento do questionário, com resultado final de 259 respostas, sendo todas válidas, o que resulta em uma taxa de adesão de 64,8%.

As respostas foram compiladas digitalmente em Microsoft Excel® e importadas para o SPSS® 21.0 após a verificação de possíveis medidas ou formatações não usuais. Dessa forma, foram realizadas primeiramente análises estatísticas exploratórias. A seguir, utilizaram-se os *softwares* LISREL 9.1, AMOS 20 e SmartPLS 3.0 para a operacionalização da MEE. Os dados disponibilizados por meio dessa coleta, assim como as análises geradas a partir deles, são passíveis de divulgação científica sem a necessidade de suprimir o nome da organização, conforme Anexo 2.

4. RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo têm como base a relação teórica entre os construtos e o modelo estrutural. As análises são dispostas em três momentos complementares: avaliação descritiva dos respondentes e construtos; análise fatorial exploratória de cada construto para avaliar a adequação da escala e replicabilidade da pesquisa; e análise fatorial confirmatória, possibilitando o teste de hipóteses. Após essas etapas são discutidos os resultados com base na literatura, com a intenção de construir conhecimentos válidos ao campo de estudo.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos respondentes foi avaliado por meio dos itens gênero, faixa-etária, escolaridade, cargo que ocupa, tempo como servidor, atuação anterior em cargo de gestão e tamanho da agência (número de servidores). Mesmo sem a utilização desses indicadores no modelo, com exceção do número de servidores, a análise desses dados possibilita identificar similaridades em relação a esses profissionais, assim como a comparação com a população estudada.

TABELA 1 – FAIXA ETÁRIA

Faixa Etária	Frequência	Porcentual	Porcentual Acumulado
20 a 29	47	18,1	18,1
30 a 39	88	34,0	52,1
40 a 49	63	24,3	76,4
50 a 59	55	21,2	97,7
60+	6	2,3	100,0
Total	259	100,0	

FONTE: dados da pesquisa

Nas Tabelas 1, 2, 3 são dispostos dados que definem a amostra como concentrada entre 30 a 39 anos (34%), seguida da faixa etária entre 40 a 49 anos (24,3%), em que prevalecem profissionais com ensino superior (62,9%) e permanência média dos profissionais na organização de aproximadamente quinze anos. Além dos dados dispostos em tabelas, foi identificada a predominância do sexo masculino (64,9%), tendo quase a totalidade dos profissionais sua primeira experiência como gestor (96,9%). Devido ao direcionamento de respondentes, observa-se que 93,8% das respostas foram obtidas por gerentes das agências e 6,2%, no caso dessa ausência, por outros profissionais também ligados à gestão como gerentes de vendas.

TABELA 2 – ESCOLARIDADE

Escolaridade	Frequência	Porcentual	Porcentual Acumulado
Ensino Médio Incompleto	2	,8	,8
Ensino Médio Completo	45	17,4	18,1
Ensino Superior Incompleto	40	15,4	33,6
Ensino Superior Completo	123	47,5	81,1
Especialização	49	18,9	100,0
Mestrado	-	-	-
Doutorado	-	-	-
Total	259	100,0	

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 3 – TEMPO COMO SERVIDOR

Tratamento	Valor Observado*
Média	15
Mediana	12
Moda	12
Percentil 25	7
Percentil 75	26

* em anos

FONTE: dados da pesquisa

O tamanho das agências foi identificado com a intenção de controle dessa variável para avaliação dos desempenhos propostos (TABELA 4). Nesse caso, observa-se que 74,1% das organizações respondentes possuem sete funcionários ou menos, ressaltando a característica de estruturas enxutas com foco na capilaridade para atendimento público.

TABELA 4 – TAMANHO DAS ORGANIZAÇÕES

Número de Servidores	Frequência	Porcentual	Porcentual Acumulado
1	12	4,6	4,6
2	42	16,2	20,8
3	48	18,5	39,4
4	34	13,1	52,5
5	31	12,0	64,5
6	5	1,9	66,4
7	20	7,7	74,1
8	9	3,5	77,6
9	5	1,9	79,5
10	9	3,5	83,0
11	7	2,7	85,7
12	4	1,5	87,3
13	5	1,9	89,2
14	4	1,5	90,7
15	7	2,7	93,4
16	2	,8	94,2
17	1	,4	94,6
20	4	1,5	96,1
21	4	1,5	97,7
22	1	,4	98,1
24	1	,4	98,5
26	1	,4	98,8
27	1	,4	99,2
30	1	,4	99,6
50	1	,4	100,0
Moda	3		
Média	6,37		
Mediana	4		

FONTE: dados da pesquisa

Ainda cabe ressaltar que a dispersão dos dados, comparando-se o desvio-padrão com a média apresentada entre os respondentes pode ser considerada alta, principalmente nos itens tamanho da agência e tempo como servidor. Foram igualmente observados os valores *outliers* para cada uma das questões apresentadas. No entanto, os casos foram mantidos por serem não

redundantes em questões pontuais como o item CM4 Promoção (boca-boca) e desempenho relacionado à qualidade e ao aspecto financeiro.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Após a análise realizada, verifica-se a aderência da amostra à população, sua caracterização e a convergência aos respondentes-chave planejados na metodologia. Nesta fase, são expostas as análises descritivas dos construtos, assim como a análise fatorial exploratória, com intenção de purificação da escala, garantindo maior validade e confiabilidade ao modelo.

4.2.1 Análise Descritiva dos Construtos

Cada um dos construtos foi analisado separadamente para avaliar medidas como média, mediana, moda, desvio-padrão e variância, além de verificar a assimetria e curtose dos dados e testar a normalidade.

A Tabela 5 evidencia os dados relativos às fontes de inovação, que apresentaram treze indicadores no instrumento de coleta, conforme Apêndice 1. Observa-se que a amplitude total da escala de sete pontos foi adquirida nas respostas e que, embora a população represente uma organização específica, a dispersão dos dados está presente. Nesse contexto, a variância e o desvio-padrão demonstram-se elevados, principalmente para os indicadores de Fontes Institucionais (F7-F9), Concorrentes (F6), Eventos Locais (F10) e Associações Profissionais ou Sindicais (F11). A média, mediana e a moda obtidas por cada indicador na escala de sete pontos destaca positivamente, em análise superficial, os itens de fontes internas; assim como expõe o indicador Funcionário dos Correios (F1) como item de maior média, sendo a fonte Associações Profissionais ou Sindicais (F11) o item com a menor média.

TABELA 5 – DADOS DESCRITIVOS: FONTES DE INOVAÇÃO

Indicadores	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Kurtose
F1 Funcionário dos Correios	6	1	7	5,79	1,203	1,447	-1,025	1,292
F2 Pesquisa	6	1	7	5,13	1,508	2,274	-,840	,377
F3 Suporte da Reional	6	1	7	5,24	1,461	2,134	-,693	,019
F4 Cliente PF	6	1	7	5,24	1,534	2,353	-,772	,019
F5 Cliente PJ	6	1	7	5,06	1,593	2,539	-,664	-,150
F6 Concorrentes	6	1	7	4,88	1,695	2,873	-,677	-,284
F7 Consultores e institutos privados	6	1	7	4,22	1,723	2,969	-,357	-,752
F8 Universidades	6	1	7	4,71	1,778	3,162	-,579	-,578
F9 Governo e institutos públicos	6	1	7	4,34	1,721	2,960	-,439	-,597
F10 Eventos locais	6	1	7	4,41	1,762	3,104	-,453	-,714
F11 Associações e sindicatos	6	1	7	4,21	1,753	3,073	-,379	-,761
F12 Padronização	6	1	7	5,71	1,360	1,848	-1,158	1,228
F13 Revistas científicas	6	1	7	4,68	1,645	2,706	-,668	-,045

FONTE: elaborado pelo autor

TABELA 6 – DADOS DESCRITIVOS: CAPACIDADES DE MARKETING

Indicadores	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Kurtose
CM1 Preço	6	1	7	4,22	1,822	3,320	-,160	-,842
CM2 Preço	6	1	7	5,20	1,499	2,246	-,681	-,066
CM3 Preço	6	1	7	3,90	1,923	3,698	-,029	-1,132
CM4 Preço	6	1	7	5,15	1,538	2,366	-,744	-,045
CM5 Preço	6	1	7	4,11	1,799	3,236	-,131	-,908
CM1 Produto	6	1	7	5,00	1,869	3,492	-,774	-,417
CM2 Produto	6	1	7	4,97	1,588	2,523	-,593	-,285
CM3 Produto	6	1	7	4,79	1,745	3,044	-,567	-,512
CM4 Produto	6	1	7	4,91	1,586	2,515	-,499	-,457
CM5 Produto	6	1	7	5,11	1,702	2,898	-,746	-,309
CM1 Praça	6	1	7	6,19	1,316	1,733	-1,856	3,151
CM2 Praça	6	1	7	5,56	1,329	1,766	-,827	,149
CM3 Praça	6	1	7	5,49	1,591	2,530	-1,071	,418
CM4 Praça	6	1	7	5,59	1,442	2,079	-1,226	1,143
CM1 Promoção	6	1	7	5,41	1,513	2,290	-1,023	,531
CM2 Promoção	6	1	7	5,90	1,329	1,765	-1,563	2,458
CM3 Promoção	6	1	7	5,90	1,309	1,714	-1,446	2,035
CM4 Promoção	6	1	7	6,10	1,246	1,553	-1,723	3,090
CM1 Responsividade	6	1	7	5,46	1,563	2,443	-,940	,190
CM2 Responsividade	6	1	7	4,96	1,759	3,095	-,817	-,239
CM3 Responsividade	6	1	7	5,47	1,533	2,351	-1,151	,908
CM4 Responsividade	6	1	7	4,68	1,708	2,918	-,632	-,374
CM5 Responsividade	6	1	7	5,12	1,671	2,793	-,828	-,022

FONTE: elaborado pelo autor

Os dados descritivos concernentes às capacidades de marketing evidenciam igualmente respostas de um a sete para todos os indicadores, mas também a manutenção da dispersão dos dados. As médias expostas na Tabela 6 para os itens de cada uma das dimensões destacam positivamente as capacidades de Praça e de Promoção da amostra. Em especial, a variável manifesta Conseguimos Atender Grande Quantidade de Regiões Melhor do que Nosso Concorrente (CM1_Praça) expõe a maior média entre os indicadores do construto. Sendo a menor delas evidenciada por Conhecemos as Ações de Preços do Nosso Concorrente Melhor do que ele Conhece as Nossas (CM3_Preço).

Com relação ao desempenho e suas dimensões teóricas trabalhadas nesta pesquisa (organizacional e de inovação) observa-se maior média entre os indicadores da dimensão organizacional (qualidade, financeira, satisfação e percepção pública), ainda que não seja o objetivo neste momento testar diferenças estatísticas (TABELAS 7 e 8). Verifica-se também que há proximidade entre os valores médios de inovação radical e incremental. Além disso, a inovação organizacional referente às propostas totalmente novas ou significativamente melhoradas nas práticas de gestão apresentou as maiores médias entre as variáveis de desempenho de inovação. Novamente, o desvio-padrão elevado dos dados entre os respondentes é mantido, o que aponta heterogeneidade entre os casos.

TABELA 7 – DADOS DESCRITIVOS: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Indicadores	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Kurtose
Desempenho - Qualidade	6	1	7	5,36	1,216	1,479	-,990	1,213
Desempenho - Financeiro	6	1	7	5,40	1,204	1,450	-,697	,221
Desempenho - Satisfação	6	1	7	5,69	1,101	1,213	-1,074	1,722
Desempenho - Percepção Pública	6	1	7	5,82	1,161	1,348	-1,131	1,636

FONTE: elaborado pelo autor

TABELA 8 – DADOS DESCRITIVOS: DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

Indicadores	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Kurtose
DI Produto - Radical	6	1	7	4,70	1,533	2,349	-,577	-,122
DI Produto - Incremental	6	1	7	4,87	1,531	2,344	-,757	,182
DI Processo - Radical	6	1	7	4,61	1,601	2,564	-,580	-,317
DI Processo - Incremental	6	1	7	4,75	1,598	2,553	-,652	-,140
DI Marketing - Radical	6	1	7	4,74	1,530	2,340	-,539	-,158
DI Marketing - Incremental	6	1	7	4,87	1,433	2,052	-,668	,072
DI Organizacional - Radical	6	1	7	5,24	1,419	2,012	-,849	,352
DI Organizacional - Incremental	6	1	7	5,27	1,363	1,859	-,849	,448

FONTE: elaborado pelo autor

Para testar a normalidade dos dados, foram realizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (HAIR JR. et al., 2009). Os testes rejeitam a hipótese nula de normalidade dos dados. Dessa forma, entende-se que o teste de normalidade deve ser considerado ao avaliar as conclusões dessa pesquisa no que tange, principalmente, aos valores marginalmente aceitos pela literatura, mas que os procedimentos estatísticos podem ser executados, considerando-se o tamanho da amostra.

Para os indicadores de assimetria e curtose, observam-se valores negativos para o primeiro, o que indica deslocamento da curva para a direita em comparação à normal, com concentração de respostas acima do ponto médio da escala. Esta característica é exposta por todos os indicadores trabalhados no instrumento.

No que se refere à curtose, verifica-se diferença entre valores positivos e negativos nas variáveis observáveis. Analisando os construtos e suas dimensões, a distribuição leptocúrtica é exposta como característica da dimensão de desempenho organizacional, das dimensões de praça e promoção de capacidades de marketing e das fontes internas. A variação entre os dados de curtose, principalmente no que tange à variável latente de capacidades de marketing, indica heterogeneidade nas respostas das agências.

Após a análise descritiva dos dados, foram avaliados separadamente cada um dos construtos, em que se realizou a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com o intuito de explorar a dimensionalidade teórica e a contribuição de cada indicador à variável latente.

4.2.2 Análise Fatorial Exploratória: Fontes de Informação

A análise inicial do construto foi realizada pelo método de extração de componentes principais (*Principal Components Analysis* - PCA), contendo todos os treze indicadores, normalização Kaiser e rotação Varimax. O resultado, exposto na Tabela 9, apresenta índices de KMO (,903) e significância do teste de Bartlett (sig. ,000), que indicam adequação da amostra para realização da AFE (HAIR JR. et al., 2009).

TABELA 9 – KMO E TESTE BARTLETT PARA FONTES DE INOVAÇÃO (TREZE VARIÁVEIS)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.			,903
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado		2258,009
	aprox.		
	df		78
	Sig.		0,000

FONTE: dados da pesquisa

Os valores de medidas de adequação da amostra (*Measure of Sampling Adequacy* – MSA) revelam-se superiores a ,600, valor indicado como adequado pela literatura (TABACHNICK; FIDELL, 2007), sendo o menor deles ,858. As Comunalidades indicadas por cada variável observável foram todas superiores ao valor sugerido pela literatura (,500) para AFE (HAIR JR. et al., 2009), sendo a menor delas ,599 para o indicador F13 Outras Fontes (TABELA 10). Em Ciências Sociais, no entanto, os valores de Comunalidades encontrados empiricamente e, ainda aceitáveis, estão entre ,400 e ,700 (COSTELLO; OSBORNE, 2005). A variância total explicada por meio de três fatores sugeridos pelo critério de Kaiser foi de 71,22%, igualmente superior ao valor adequado de 60% (HAIR JR. et al., 2009). Porém, o Gráfico de Sedimentação apresentado na Figura 5 indica a tendência de unidimensionalidade do construto. Sendo assim, foram observados ainda neste primeiro momento os valores da Matriz de Componente Rotacionada e a confiabilidade das dimensões, apresentadas na Tabela 12.

TABELA 10 – COMUNALIDADES PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA – TREZE VARIÁVEIS)

Fontes de Inovação	Inicial	Extração
F1 Fonte Interna - Funcionários	1,000	,735
F2 Fonte Interna - Pesquisa	1,000	,723
F3 Fonte Interna - Regional	1,000	,647
F4 Fonte Mercado - Clientes PF	1,000	,819
F5 Fonte Mercado - Clientes PJ	1,000	,834
F6 Fonte Mercado - Concorrentes	1,000	,621
F7 Fontes Institucionais - Consultores e Institutos	1,000	,733
F8 Fontes Institucionais - Ensino Superior	1,000	,730
F9 Fontes Institucionais - Governo	1,000	,773
F10 Outras Fontes - Eventos Locais	1,000	,663
F11 Outras Fontes - Associações ou Sindicatos	1,000	,737
F12 Outras Fontes - Padronização e Manuais de Serviço	1,000	,643
F13 Outras Fontes - Revistas Científicas	1,000	,599

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 11 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA – TREZE VARIÁVEIS)

Componente	Somat rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,025	30,958	30,958
2	2,781	21,396	52,354
3	2,452	18,864	71,218

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: dados da pesquisa

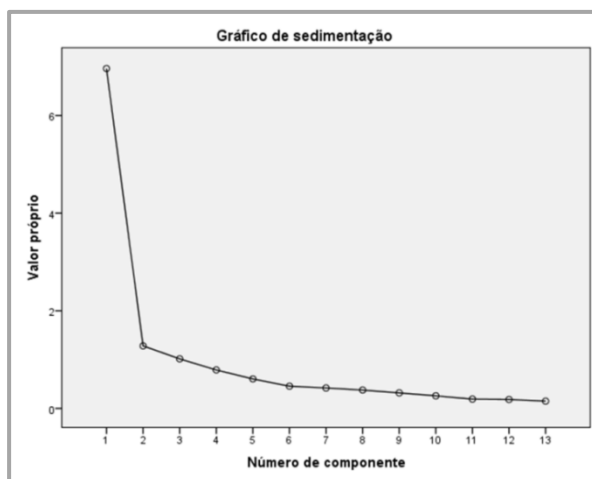


FIGURA 5 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA – TREZE VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

Os fatores sugeridos pela AFE foram aglutinados da seguinte forma: no primeiro fator foram consideradas as variáveis institucionais; no segundo fator, foram compilados os itens relacionados às fontes internas; e no terceiro fator as variáveis de mercado, sendo que as outras fontes dividiram-se entre esses fatores. Verificando as confiabilidades de cada dimensão por meio do Alfa de Cronbrach, obteve-se o valor de ,913 para o primeiro fator, ,823 para o segundo e ,827 para o terceiro, sendo sugerida a retirada do indicador F6 Fonte Mercado (Concorrentes) para a melhoria da confiabilidade do terceiro fator (,874).

No entanto, entendendo-se que os fatores não são totalmente independentes, ou seja, as dimensões não são expressões isentas de movimentos relacionados, exclui-se a característica ortogonal sugerida pela rotação Varimax. Assim, em um segundo momento, foram avaliados os treze indicadores por meio do método de extração de Fatoração do Eixo Principal (*Principal Axis Factoring* - PAF) com rotação oblíqua (*Direct Oblimin*). Nesse caso, tanto o KMO, quanto o teste de Bartlett e medidas de adequação da amostra são inalterados, pois se referem ao mesmo conjunto de variáveis e amostra. Conforme Tabela 13, a variância total explicada diminui para 63,12%, sugerindo ainda três fatores por meio do critério de Kaiser. A redução de indicadores é uma característica deste método de extração ao ser comparado ao PCA, ainda que seja o mais indicado para amostras que violem a premissa de normalidade (FABRINGAR et al., 1999; COSTELLO; OSBORNE, 2005). Observando-se as Comunalidades na Tabela 14 verifica-se que apresentam valores inferiores à análise anterior,

sendo a variável F6_Fonte Mercado (Concorrentes) e F12_Outras Fontes inferiores a ,500, indicado pela literatura inadequados (HAIR JR. et al., 2009).

TABELA 12 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PCA – TREZE VARIÁVEIS)

Fontes de Inovação	Componente		
	1	2	3
F11 Outras Fontes - Associações ou Sindicatos	,787		
F8 Fontes Institucionais - Ensino Superior	,782		
F9 Fontes Institucionais - Governo	,777		
F7 Fontes Institucionais - Consultores e Institutos	,769		
F10 Outras Fontes - Eventos Locais	,732		
F13 Outras Fontes - Revistas Científicas	,626	,434	
F1 Fonte Interna - Funcionários		,775	
F12 Outras Fontes - Padronização e Manuais de Serviço		,761	
F3 Fonte Interna - Regional		,719	
F2 Fonte Interna - Pesquisa		,676	
F5 Fonte Mercado - Clientes PJ			,829
F4 Fonte Mercado - Clientes PF			,823
F6 Fonte Mercado - Concorrentes	,446		,650
Alfa de Cronbach	,913	,823	,827*

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

*Sugerida a extração de F6 Fonte Mercado

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 13 - VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS)

Fator	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	6,613	50,866	50,866	5,951
2	,856	6,588	57,454	4,392
3	,737	5,666	63,120	3,612

Método de extração: fatoração do eixo principal.

a. Quando os fatores são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 14 - COMUNALIDADES PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS)

Fontes de Inovação	Inicial	Extração
F1 Fonte Interna - Funcionários	,516	,617
F2 Fonte Interna - Pesquisa	,659	,692
F3 Fonte Interna - Regional	,528	,564
F4 Fonte Mercado - Clientes PF	,665	,766
F5 Fonte Mercado - Clientes PJ	,691	,812
F6 Fonte Mercado - Concorrentes	,467	,445
F7 Fontes Institucionais - Consultores e Institutos	,714	,701
F8 Fontes Institucionais - Ensino Superior	,676	,681
F9 Fontes Institucionais - Governo	,773	,760
F10 Outras Fontes - Eventos Locais	,674	,581
F11 Outras Fontes - Associações ou Sindicatos	,719	,664
F12 Outras Fontes - Padronização e Manuais de Serviço	,355	,404
F13 Outras Fontes - Revistas Científicas	,532	,517

Método de extração: fatoração do eixo principal.

FONTE: dados da pesquisa

É possível inferir também que, embora a manutenção de três fatores tenha sido sugerida pelo critério de Kaiser, a variância total acumulada indica uma contribuição pequena para os dois últimos fatores comparados ao primeiro. A mesma conclusão é obtida ao averiguar o Gráfico de Sedimentação. Nessa extração o item F6_Fontes Mercado teve seu carregamento relacionado ao fator de fontes institucionais. Ao analisar a Matriz de Padrão, exposta na Tabela 15, verifica-se baixo carregamento (,436) para o item F6_Fonte Mercado, referente aos Concorrentes. Tendo em vista a análise da comunalidade, assim como o valor da matriz de padrão com valores abaixo dos ideais sugeridos pela literatura (TABACHNICK; FIDELL, 2007), além da melhoria de confiabilidade citada anteriormente com a exclusão do indicador, a variável F6 foi eliminada do tratamento. Nesse momento, a variável F12_Outras Fontes foi mantida devido à sua participação superior a ,500 no segundo fator.

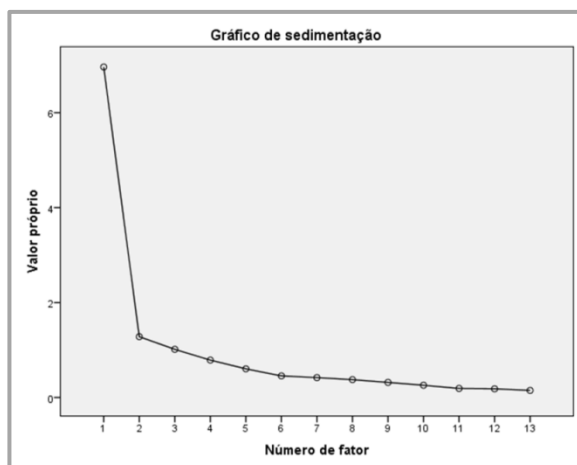


FIGURA 6 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 15 – MATRIZ DE PADRÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – TREZE VARIÁVEIS)

Fontes de Inovação	Fator		
	1	2	3
F9 Fontes Institucionais - Governo	,825		
F7 Fontes Institucionais - Consultores e Institutos	,823		
F8 Fontes Institucionais - Ensino Superior	,818		
F11 Outras Fontes - Associações ou Sindicatos	,774		
F10 Outras Fontes - Eventos Locais	,689		
F13 Outras Fontes - Revistas Científicas	,517		
F6 Fonte Mercado - Concorrentes	,436		
F1 Fonte Interna - Funcionários		,766	
F3 Fonte Interna - Regional		,650	
F2 Fonte Interna - Pesquisa		,628	
F12 Outras Fontes - Padronização e Manuais de Serviço		,608	
F4 Fonte Mercado - Clientes PF			,774
F5 Fonte Mercado - Clientes PJ			,772

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.

Rotação convergida em 7 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

O processo, portanto, foi finalizado por uma nova extração PAF, com rotação oblíqua, sem considerar a variável manifesta relacionada aos concorrentes. Dessa forma, os índices de KMO e do teste de Bartlett apresentaram respectivamente os valores de ,898 e ,000, como mostra a Tabela 16, ainda adequados à AFE. A matriz anti-imagem expôs valores apropriados de MSA, sendo o menor deles de ,838. As Comunalidades apresentaram redução em seus valores, principalmente para os itens F4_Fontes Mercado e F12_Outras Fontes, sugerindo covariância com o item excluído. No entanto, a variância total explicada sofre uma queda (58%), com a sugestão de apenas duas dimensões ao construto de fontes de inovação pelo critério de Kaiser, adequando-se ao gráfico de sedimentação.

TABELA 16 – KMO E TESTE BARTLETT PARA FONTES DE INOVAÇÃO (DOZE VARIÁVEIS)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,898
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	2101,557
	aprox.	
	df	66
	Sig.	0,000

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 17 – COMUNALIDADES PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – DOZE VARIÁVEIS)

Fontes de Inovação	Inicial	Extração
F1 Fonte Interna - Funcionários	0,513	,574
F2 Fonte Interna - Pesquisa	0,653	,720
F3 Fonte Interna - Regional	0,528	,569
F4 Fonte Mercado - Clientes PF	0,663	,438
F5 Fonte Mercado - Clientes PJ	0,678	,474
F7 Fontes Institucionais - Consultores e Institutos	0,695	,642
F8 Fontes Institucionais - Ensino Superior	0,671	,659
F9 Fontes Institucionais - Governo	0,770	,698
F10 Outras Fontes - Eventos Locais	0,674	,636
F11 Outras Fontes - Associações ou Sindicatos	0,719	,705
F12 Outras Fontes - Padronização e Manuais de Serviço	0,336	,348
F13 Outras Fontes - Revistas Científicas	0,530	,498

Método de extração: fatoração do eixo principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 18 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – DOZE VARIÁVEIS)

Fator	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	6,187	51,558	51,558	5,811
2	,774	6,450	58,008	4,786

Método de extração: fatoraçoão do eixo principal.

a. Quando os fatores são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 19 – MATRIZ DE PADRÃO PARA FONTES DE INOVAÇÃO (PAF – DOZE VARIÁVEIS)

Fontes de Inovação	Fator	
	1	2
F11 Outras Fontes - Associações ou Sindicatos	,898	
F10 Outras Fontes - Eventos Locais	,878	
F8 Fontes Institucionais - Ensino Superior	,829	
F7 Fontes Institucionais - Consultores e Institutos	,768	
F9 Fontes Institucionais - Governo	,732	
F5 Fonte Mercado - Clientes PJ	,590	
F13 Outras Fontes - Revistas Científicas	,503	
F4 Fonte Mercado - Clientes PF	,453	
F1 Fonte Interna - Funcionários		,794
F2 Fonte Interna - Pesquisa		,735
F3 Fonte Interna - Regional		,729
F12 Outras Fontes - Padronização e Manuais de Serviço		,578
Alfa de Cronbach	,917	,823

Método de extração: Fatoraçoão do Eixo principal.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 20 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTE OS FATORES DE FONTES DE INOVAÇÃO

Fator	1	2
1	1,000	,696
2	,696	1,000

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

Método de rotação: Oblimin com normalização de Kaiser.

FONTE: dados da pesquisa

Apesar de o valor da variância total explicada ser inferior aos ideais sugeridos pela literatura, aceitam-se como valores limítrofes para Ciências Sociais, em que o comportamento não normal dos objetos pesquisados, assim como adequações ao contexto de investigação podem influenciar na variância explicada (COSTELLO; OSBORNE, 2005). É relevante destacar que a extração por meio de fatoração do eixo principal e rotação oblíqua leva à redução dos índices relacionados à variância (TABACHNICK; FIDELL, 2007), o que deve ser considerado na interpretação dos dados também para os demais construtos.

A análise da Matriz de Padrão evidencia índices superiores a ,500 com exceção do item F4 Fontes de Mercado (Clientes PF), mantido no construto para análise confirmatória posterior devido ao seu valor marginal na matriz de padrão e pela ampliação de confiabilidade do construto com sua manutenção. Observa-se a redução para duas dimensões com confiabilidade mensurada por meio do Alfa de Cronbach, de respectivamente ,917 e ,823 para o primeiro e segundo fatores, sem indicações de extração de variáveis para ampliação da confiabilidade. A Matriz de Correlação dos Fatores expõe o movimento dependente entre as dimensões, o que, reforça a justificativa para utilização da rotação oblíqua.

Embora seja um processo exploratório e, portanto, intermediário em uma proposição hipotético-dedutiva, a AFE permitiu a verificação da dimensionalidade do construto, bem como a contribuição de cada variável ao fator ao qual se relaciona. A análise realizada também evidenciou a correlação entre fatores e a covariância dos indicadores, que serão tratados por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Dessa forma, a adequação do construto para a realização da AFC atua no sentido de fomentar a convergência do modelo,

com a eliminação de variáveis que afetem negativamente nas relações observadas. O resultado final desse processo para o construto de Fontes de Inovação é indicado na Tabela 21.

TABELA 21 – RESUMO DA AFE PARA FONTES DE INOVAÇÃO

Construto	KMO	Variância Total Explicada	Fatores Extraídos	Variáveis Manifestas	Alfa de Cronbach
Fontes de Inovação	,898	58%	1	8	,917
			2	4	,823

FONTE: dados da pesquisa

4.2.3 Análise Fatorial Exploratória: Capacidades de Marketing

As capacidades de marketing foram avaliadas por meio de vinte e três indicadores tendo em vista a proposta de capacidades especializadas, mais especificamente, o composto de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005) e a responsividade (SANTOS-VIJANDE et al., 2012) ao direcionar a validação empírica ao contexto de serviços. O procedimento utilizado para AFE foi o mesmo abordado em fontes de inovação, com análises iniciais por meio de PCA (*Principal Components Analysis*) e análises posteriores por meio da extração com a técnica PAF (*Principal Axis Factoring*).

O tratamento inicial do construto ocorreu com todos seus indicadores, com extração de componentes principais, normalização Kaiser e rotação Varimax. O KMO (,929) e o teste de Bartlett (,000) foram satisfatórios à análise. Os valores verificados na matriz anti-imagem relacionados às medidas de adequação da amostra (MSA) foram todos superiores a ,500, sendo o menor deles de ,891. As Comunalidades apresentaram variações, mas mantiveram valores superiores a ,500 para todos os indicadores. A variância total explicada foi de 60,26%, para a sugestão de três fatores distintos, pelo critério de Kaiser. O Gráfico de Sedimentação, assim como os carregamentos de cada fator sugerem grandes diferenças entre a participação do primeiro fator e dos demais, com tendência de limitar a multidimensionalidade. A Matriz

de Componente Rotacionada indica os três fatores, aproximando indicadores de preço ao de produto, assim como a dimensão de promoção ao de responsividade.

TABELA 22 - KMO E TESTE BARTLETT PARA CAPACIDADES DE MARKETING (VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,929
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	3856,937
	aprox.	
	df	253
	Sig.	0,000

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 23 – COMUNALIDADES PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Capacidades de Marketing	Inicial	Extração
CM1 Preço - Gerenciar preços	1,000	,618
CM2 Preço - Agregar valor	1,000	,550
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes	1,000	,626
CM4 Preço - Custo/benefício	1,000	,506
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes	1,000	,615
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	1,000	,653
CM2 Produto - Melhores resultados	1,000	,713
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	1,000	,700
CM4 Produto - Atendimento do desejo	1,000	,587
CM5 Produto - Identificar oportunidades	1,000	,608
CM1 Praça - Atendimento de regiões	1,000	,619
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros	1,000	,601
CM3 Praça - Entender as regiões	1,000	,586
CM4 Praça - Opções de acesso	1,000	,497
CM1 Promoção - Comunicação	1,000	,525
CM2 Promoção - Imagem da marca	1,000	,590
CM3 Promoção - Imagem pública	1,000	,581
CM4 Promoção - Boca a boca	1,000	,636
CM1 Responsividade - Atendimento ágil	1,000	,578
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações	1,000	,627
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações	1,000	,541
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	1,000	,704
CM5 Responsividade - Pós-venda	1,000	,600

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 24 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Componente	Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,838	25,384	25,384
2	5,153	22,405	47,789
3	2,869	12,474	60,263

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: dados da pesquisa

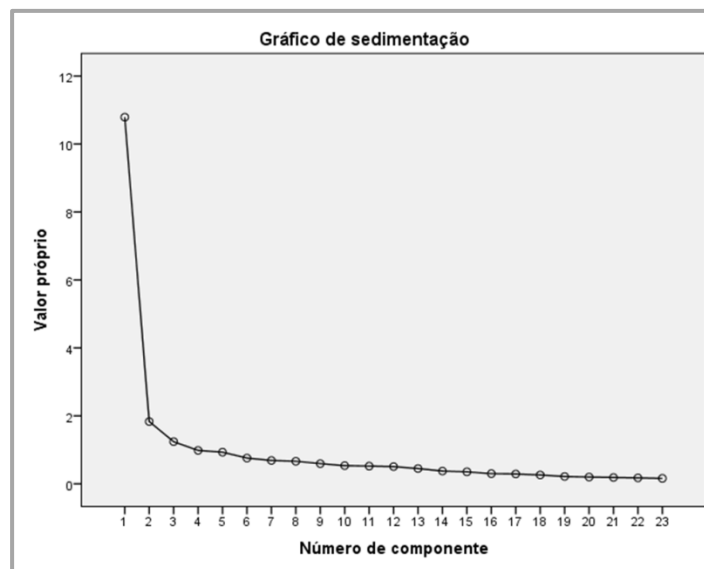


FIGURA 7 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 25 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Capacidades de Marketing	Componente		
	1	2	3
CM1 Preço - Gerenciar preços	,761		
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes	,752		
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	,749		
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes	,727		
CM2 Produto - Melhores resultados	,707		
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	,706		
CM2 Preço - Agregar valor	,633		
CM4 Produto - Atendimento do desejo	,630		
CM5 Produto - Identificar oportunidades	,609	,483	
CM4 Preço - Custo/benefício	,573		
CM4 Promoção - Boca a boca		,730	
CM5 Responsividade - Pós-venda		,710	
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações		,680	
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	,496	,676	
CM1 Responsividade - Atendimento ágil		,673	
CM3 Promoção - Imagem pública		,653	
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações	,439	,648	
CM2 Promoção - Imagem da marca		,599	,469
CM1 Promoção - Comunicação		,501	
CM4 Praça - Opções de acesso		,476	,445
CM1 Praça - Atendimento de regiões			,780
CM3 Praça - Entender as regiões			,668
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros			,580

Método de extração: Análise do Componente principal.

Rotação convergida em 7 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

A análise sistêmica dos indicadores também foi realizada por meio da extração com fatoração do eixo principal e rotação *Oblimin*. Os índices apresentaram queda em todos os valores, mas destacaram novamente a tendência em aglutinar as dimensões de preço e produto, assim como promoção e responsividade, com variância total explicada de 54,18%. A participação do terceiro fator torna-se próxima da explicação de um único indicador e os índices de Comunalidade apresentam valores abaixo do indicado pela literatura para os itens Preço (CM2, CM4), Praça (CM1, CM3, CM4), Promoção (CM1) e Responsividade (CM3).

A Matriz de Padrão também indica valores inapropriados para as variáveis CM1 Promoção, CM4 Praça, CM5 Produto e CM2 Praça, sendo esta última abaixo de ,400. Os

índices de confiabilidade para os fatores propostos são todos superiores a ,700, o que indica possibilidade de conduzirem resultados semelhantes, contudo, com a retirada do indicador CM1 Praça, a confiabilidade do terceiro fator tem uma pequena ampliação para ,736.

TABELA 26 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Fator	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	
1	10,346	44,984	44,984	8,917
2	1,368	5,947	50,931	8,905
3	0,749	3,257	54,188	2,148

Método de extração: fatoraçoão do eixo principal.

a. Quando os fatores são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 27 – COMUNALIDADES PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Capacidades de Marketing	Inicial	Extração
CM1 Preço - Gerenciar Preços	0,545	,544
CM2 Preço - Agregar Valor	0,533	,495
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes	0,659	,561
CM4 Preço - Custo/Benefício	0,503	,427
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes	0,658	,551
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	0,713	,628
CM2 Produto - Melhores resultados	0,746	,708
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	0,726	,682
CM4 Produto - Atendimento do desejo	0,607	,554
CM5 Produto - Identificar oportunidades	0,644	,566
CM1 Praça - Atendimento de regiões	0,306	,357
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros	0,627	,549
CM3 Praça - Entender as regiões	0,498	,475
CM4 Praça - Opções de Acesso	0,548	,449
CM1 Promoção - Comunicação	0,627	,493
CM2 Promoção - Imagem da marca	0,532	,529
CM3 Promoção - Imagem pública	0,639	,528
CM4 Promoção - Boca a boca	0,656	,568
CM1 Responsividade - Atendimento ágil	0,563	,529
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações	0,680	,591
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações	0,562	,473
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	0,695	,680
CM5 Responsividade - Pós-venda	0,552	,527

Método de extração: fatoraçoão do eixo principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 28 – MATRIZ DE PADRÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Capacidades de Marketing	Fator		
	1	2	3
CM4 Promoção - Boca a boca	,798		
CM5 Responsividade - Pós-venda	,726		
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações	,707		
CM1 Responsividade - Atendimento ágil	,690		
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	,684		
CM3 Promoção - Imagem pública	,673		
CM2 Promoção - Imagem da marca	,637		
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações	,634		
CM1 Promoção - Comunicação	,441		
CM4 Praça - Opções de acesso	,436		
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos		-,814	
CM1 Preço - Gerenciar preços		-,803	
CM2 Produto - Melhores resultados		-,763	
CM1 Produto - Novos produtos e serviços		-,758	
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes		-,709	
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes		-,661	
CM2 Preço - Agregar valor		-,653	
CM4 Produto - Atendimento do desejo		-,622	
CM4 Preço - Custo/benefício		-,593	
CM5 Produto - Identificar oportunidades		-,481	
CM1 Praça - Atendimento de regiões			,513
CM3 Praça - Entender as regiões			,423
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros			
Alfa de Cronbach	,908	,921	0,734*

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

a. Rotação convergida em 15 iterações.

*Confiabilidade ampla para ,736 com a retirada de CM1 Praça

FONTE: dados da pesquisa

Conforme literatura utilizada como suporte para as capacidades de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005) o construto caracteriza-se como multidimensional. Por isso, essa característica foi forçada na extração de cinco fatores, inicialmente por meio de PCA com rotação ortogonal e, posteriormente por meio de PAF com rotação oblíqua, comparando os resultados com os índices de confiabilidade de cada fator. A análise PCA indicou variância total explicada de 68,58%, enquanto a PAF obteve 60,49% para o mesmo indicador, ambos com baixa representatividade dos dois últimos fatores (TABELA 29). As Comunalidades são comparadas na Tabela 30 e apresentam valores abaixo dos índices sugeridos pela literatura na extração por meio de PAF. Os carregamentos de cada indicador aos fatores apresentaram

novamente a tendência em unir as dimensões de produto e preço, assim como evidenciaram indicadores em mais de um fator, com carregamentos similares.

TABELA 29 – COMPARAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA E PAF)

Fator	Análise do Componente Principal Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Fatoração do Eixo Principal Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	10,789	46,909	46,909	10,410	45,262	45,262
2	1,832	7,965	54,874	1,459	6,344	51,606
3	1,239	5,389	60,263	0,808	3,513	55,119
4	0,983	4,276	64,538	0,647	2,814	57,933
5	0,932	4,051	68,589	0,588	2,558	60,491

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 30 – COMPARAÇÃO DAS COMUNALIDADES PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA E PAF)

Capacidades de Marketing	Extração PCA	Extração PAF
CM1 Preço - Gerenciar preços	,622	,533
CM2 Preço - Agregar valor	,560	,492
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes	,768	,737
CM4 Preço - Custo/benefício	,588	,449
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes	,778	,745
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	,712	,684
CM2 Produto - Melhores resultados	,792	,797
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	,754	,733
CM4 Produto - Atendimento do desejo	,640	,571
CM5 Produto - Identificar oportunidades	,614	,563
CM1 Praça - Atendimento de regiões	,644	,359
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros	,692	,628
CM3 Praça - Entender as regiões	,669	,575
CM4 Praça - Opções de acesso	,612	,485
CM1 Promoção - Comunicação	,671	,540
CM2 Promoção - Imagem da marca	,652	,536
CM3 Promoção - Imagem pública	,805	,724
CM4 Promoção - Boca a boca	,809	,764
CM1 Responsividade - Atendimento ágil	,629	,546
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações	,733	,684
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações	,665	,503
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	,750	,739
CM5 Responsividade - Pós-venda	,614	,525

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 31 – MATRIZ DE ROTAÇÃO DE COMPONENTE PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES)

Capacidades de Marketing	Componente				
	1	2	3	4	5
CM2 Produto - Melhores resultados	,765				
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	,733				
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	,716				
CM4 Produto - Atendimento do desejo	,674				
CM1 Promoção - Comunicação	,589	,447			
CM2 Preço - Agregar valor	,520		,413		
CM5 Produto - Identificar oportunidades	,478				
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações		,726			
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	,427	,677			
CM1 Responsividade - Atendimento ágil		,662			
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações		,646			
CM5 Responsividade - Pós-venda		,538		,464	
CM4 Praça - Opções de acesso	,422	,503			
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes			,796		
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes			,783		
CM1 Preço - Gerenciar preços	,522		,552		
CM4 Preço - Custo/benefício	,423		,461		
CM4 Promoção - Boca a boca				,808	
CM3 Promoção - Imagem pública				,803	
CM2 Promoção - Imagem da marca				,640	
CM1 Praça - Atendimento de regiões					,775
CM3 Praça - Entender as regiões					,714
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros					,634

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. Rotação convergida em 11 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

Tendo como base os resultados alcançados, foram excluídos os indicadores CM2 Preço, CM4 Preço, CM4 Praça, CM1 Promoção e a análise fatorial exploratória foi concluída com uma nova extração, indicando cinco fatores em comparação ortogonal e oblíqua. Permaneceram elevados os índices KMO (,923) e Teste de Bartlett (,000). As Comunalidades apresentadas indicam valores adequados para todos os indicadores na técnica PCA e um baixo valor para o indicador CM4 Produto na técnica PAF. As Tabelas 35 e 36 evidenciam os carregamentos para cada método utilizado, assim como a confiabilidade calculada com os indicadores finais propostos.

Os valores de Alfa de Cronbach sugerem melhorias com a exclusão do item CM1 Preço (,856) e CM1 Praça (,736) para a extração PCA. Já na extração PAF foram considerados apenas os carregamentos superiores a ,400 para o teste de confiabilidade, sem sugestão de retirada de variáveis. No entanto, é relevante notar que além de baixos

carregamentos a extração PAF manteve apenas dois indicadores no fator relacionado ao Preço.

TABELA 32 – MATRIZ DE PADRÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES)

Capacidades de Marketing	Fator				
	1	2	3	4	5
CM2 Produto - Melhores resultados	,840				
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	,778				
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	,745				
CM4 Produto - Atendimento do desejo	,582				
CM1 Preço - Gerenciar preços	,455				
CM2 Preço - Agregar valor	,449				
CM1 Promoção - Comunicação					
CM4 Preço - Custo/benefício					
CM5 Produto - Identificar oportunidades					
CM4 Promoção - Boca a boca		,867			
CM3 Promoção - Imagem pública		,818			
CM2 Promoção - Imagem da marca		,492			
CM3 Praça - Entender as regiões			,697		
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros			,623		
CM1 Praça - Atendimento de regiões			,587		
CM4 Praça - Opções de acesso					
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes				,782	
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes				,782	
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações					,660
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas					,647
CM1 Responsividade - Atendimento ágil					,499
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações					,463
CM5 Responsividade - Pós-venda					

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

a. Rotação convergida em 14 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

Ao comparar os resultados obtidos verifica-se que a indicação de cinco fatores ajusta-se mais adequadamente por meio da extração PCA, com rotação Varimax e normalização Kaiser. Isto porque ao tornar a rotação oblíqua as dimensões tendem a diminuir suas diferenças, evidenciando baixa discriminação entre as variáveis latentes que são percebidas de forma próxima. Assim, a Análise do Componente Principal apresentou mais indicadores válidos, maior variância total explicada e altos carregamentos para ser trabalhada por meio da AFC adequando-se, por hora, à literatura existente. O que não significa a eliminação de possíveis ajustes nessa característica, por meio da análise fatorial confirmatória.

TABELA 33 – COMPARAÇÃO DAS COMUNALIDADES DE CAPACIDADE DE MARKETING (PCA E PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES COM DEZENOVE VARIÁVEIS)

Capacidades de Marketing	Extração PCA	Extração PAF
CM1 Preço - Gerenciar Preços	,640	,854
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes	,852	,673
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes	,819	,714
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	,780	,776
CM2 Produto - Melhores resultados	,806	,766
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	,805	,560
CM4 Produto - Atendimento do desejo	,654	,382
CM5 Produto - Identificar oportunidades	,647	,611
CM1 Praça - Atendimento de regiões	,704	,563
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros	,675	,518
CM3 Praça - Entender as regiões	,675	,696
CM2 Promoção - Imagem da marca	,649	,780
CM3 Promoção - Imagem pública	,789	,532
CM4 Promoção - Boca a boca	,814	,790
CM1 Responsividade - Atendimento ágil	,625	,536
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações	,803	,690
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações	,680	,522
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	,734	,524
CM5 Responsividade - Pós-venda	,632	,581

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 34 – COMPARAÇÃO DA VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA E PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES COM DEZENOVE VARIÁVEIS)

Fator	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,091	47,846	47,846	8,744	46,021	46,021
2	1,744	9,179	57,026	1,392	7,328	53,349
3	1,160	6,105	63,131	0,740	3,897	57,246
4	0,911	4,796	67,927	0,601	3,165	60,411
5	0,877	4,617	72,543	0,590	3,103	63,514

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 35 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PCA – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES E DEZENOVE VARIÁVEIS)

Capacidades de Marketing	Componente				
	1	2	3	4	5
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos	,794				
CM2 Produto - Melhores resultados	,781				
CM1 Produto - Novos produtos e serviços	,776				
CM4 Produto - Atendimento do desejo	,689				
CM5 Produto - Identificar oportunidades	,493			,455	
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações		,771			
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações		,713			
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas		,665			
CM1 Responsividade - Atendimento ágil		,649			
CM5 Responsividade - Pós-venda		,548	,487		
CM4 Promoção - Boca a boca			,821		
CM3 Promoção - Imagem pública			,795		
CM2 Promoção - Imagem da marca			,668		
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes				,851	
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes				,821	
CM1 Preço - Gerenciar Preços	,526			,559	
CM1 Praça - Atendimento de regiões					,807
CM3 Praça - Entender as regiões					,716
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros					,617
Alfa de Cronbach	,899	,870	,841	,831	,734

Método de extração: Análise do Componente principal.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

A Tabela 37 resume a condição final do construto. No entanto, cabe ressaltar a complexidade de construção da multidimensionalidade na percepção dos respondentes, assim como a baixa variância total explicada ao compor apenas três fatores, com a junção das dimensões de preço e produto, assim como responsividade e promoção. Essa questão será tratada novamente durante a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Neste momento, optou-se em manter mais indicadores na escala, assim como dimensões próprias para cada faceta tático-operacional de marketing com o intuito de suportar a verificação empírica em outros contextos, assim como a análise confirmatória. Entende-se também que as dimensões embora apresentem correlação moderada, não expressam natureza discriminante apropriada. Contudo, pelos argumentos já mencionados optou-se pela extração PCA com rotação Varimax para a análise inicial do construto.

TABELA 36 – MATRIZ DE PADRÃO PARA CAPACIDADES DE MARKETING (PAF – INDICAÇÃO DE CINCO FATORES E DEZENOVE VARIÁVEIS)

Capacidades de Marketing	Fator				
	1	2	3	4	5
CM2 Responsividade - Atendimento de solicitações	,826				
CM4 Responsividade - Antecipação de ofertas	,611				
CM3 Responsividade - Resposta às reclamações	,560				
CM1 Responsividade - Atendimento ágil	,501				
CM5 Responsividade - Pós-venda	,417	,353			
CM4 Promoção - Boca a boca		,844			
CM3 Promoção - Imagem pública		,738			
CM2 Promoção - Imagem da marca		,486			
CM3 Praça - Entender as regiões			,653		
CM1 Praça - Atendimento de regiões			,604		
CM2 Praça - Relacionamento com parceiros			,563		
CM3 Preço - Conhecer ações concorrentes				,948	
CM5 Preço - Conhecer benefícios concorrentes				,740	
CM3 Produto - Aproveitamento de recursos					-,815
CM2 Produto - Melhores resultados					-,803
CM1 Produto - Novos produtos e serviços					-,760
CM4 Produto - Atendimento do desejo					-,558
CM1 Preço - Gerenciar Preços				,397	-,405
CM5 Produto - Identificar oportunidades					-,351
Alfa de Cronbach	,870	,841	,734	,852	,896

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

a. Rotação convergida em 12 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 37 – RESUMO DA AFE PARA CAPACIDADES DE MARKETING

Construto	KMO	Variância Total Explicada	Fatores Extraídos	Variáveis Manifestas	Alfa de Cronbach
Capacidades de Marketing	,923	72,54%	1	5	,899
			2	5	,870
			3	3	,841
			4	3	,831
			5	3	,734

FONTE: dados da pesquisa

4.2.4 Análise Fatorial Exploratória: Desempenho

Igualmente aos demais construtos, o processo utilizado para análise consistiu na realização inicial da técnica de extração PCA e, posteriormente na PAF. Entendendo o desempenho como variável abrangente, que conduz a organização pública a gerar resultados imediatos (produto), mas também duradouros (consequência) (VAN DOORREN et al., 2010), sua característica de multidimensionalidade é mantida nesta pesquisa. Por isso, tanto o desempenho organizacional quanto o desempenho de inovação foram considerados em um único construto de desempenho.

Em uma primeira análise PCA com rotação Varimax as variáveis fornecem KMO (,894) e resultado do teste de Bartlett (,000) que indicam a possibilidade de AFE. A matriz anti-imagem exibiu valor mínimo de MSA de ,797, considerados adequados pela literatura (TABACHNICK; FIDELL, 2007). As Comunalidades apresentadas foram todas superiores a ,500, sendo a menor delas ,662 para o desempenho organizacional relacionado à percepção de outras organizações públicas. Foram extraídos do construto dois fatores com variância total explicada de 71,18%.

Ao analisar o Gráfico de Sedimentação verifica-se a tendência de unidimensionalidade. A Matriz de Componente Rotacionada, por meio de três iterações, no entanto, expõe duas dimensões com valores de carregamento igual ou superiores a ,741. Nesse caso, foram identificados os fatores de desempenho organizacional e de inovação, embora não tenha sido exposta a ocorrência de um terceiro fator para a separação entre a inovação radical e incremental. Os dados obtidos não sugerem a eliminação de nenhuma das variáveis propostas.

TABELA 38 – KMO E TESTE BARTLETT PARA DESEMPENHO

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,894
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	2561,897
	aprox	
	df	66
	Sig.	0,000

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 39 – COMUNALIDADES PARA DESEMPENHO (PCA)

Desempenho	Inicial	Extração
DO - Qualidade	1,000	,681
DO - Financeiro	1,000	,714
DO - Satisfação	1,000	,674
DO - Percepção Pública	1,000	,662
DI Produto - Radical	1,000	,681
DI Produto - Incremental	1,000	,726
DI Processo - Radical	1,000	,704
DI Processo - Incremental	1,000	,705
DI Marketing - Radical	1,000	,777
DI Marketing - Incremental	1,000	,773
DI Organizacional - Radical	1,000	,700
DI Organizacional - Incremental	1,000	,746

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 40 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA DESEMPENHO (PCA)

Componente	Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,501	45,842	45,842
2	3,042	25,348	71,189

Método de extração: análise do componente principal.

FONTE: dados da pesquisa

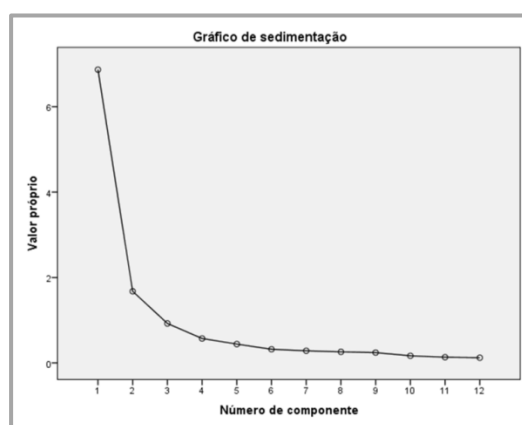


FIGURA 8 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA DESEMPENHO (PCA)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 41 – MATRIZ DE COMPONENTE ROTACIONADA PARA DESEMPENHO

Desempenho	Componente	
	1	2
DI Produto - Incremental	,828	
DI Processo - Radical	,827	
DI Marketing - Radical	,827	
DI Produto - Radical	,822	
DI Processo - Incremental	,817	
DI Marketing - Incremental	,815	
DI Organizacional - Incremental	,782	
DI Organizacional - Radical	,756	
DO - Financeiro		,839
DO - Qualidade		,812
DO - Percepção Pública		,749
DO - Satisfação		,741

Método de extração: Análise do Componente principal.

Rotação convergida em 3 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

Em seguida, a técnica de extração PAF e rotação oblíqua, consideradas mais adequadas às variáveis não ortogonais (COSTELLO; OSBORNE, 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2007; HAIR JR. et al., 2009), confirmou a presença da bidimensionalidade, com variância total explicada de 65,04%. Essa conclusão também é reforçada pelo Gráfico de Sedimentação. Os valores das Comunalidades mantiveram-se superiores a ,500, assim como os carregamentos de cada variável. Os valores do Alfa de Cronbach foram superiores a ,700, conferindo confiabilidade às dimensões (MALHOTRA, 2012), sem sugestão de exclusão de qualquer variável. A Matriz de Correlação dos Fatores expõe que apesar da existência de correlação entre as dimensões, o valor é considerado moderado (MALHOTRA, 2012), o que reforça a bidimensionalidade.

TABELA 42 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA DESEMPENHO (PAF)

Fator	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulativa	
1	6,535	54,461	54,461	6,198
2	1,270	10,582	65,043	4,032

Método de extração: fatoração do eixo principal.

a. Quando os fatores são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

FONTE: dados da pesquisa

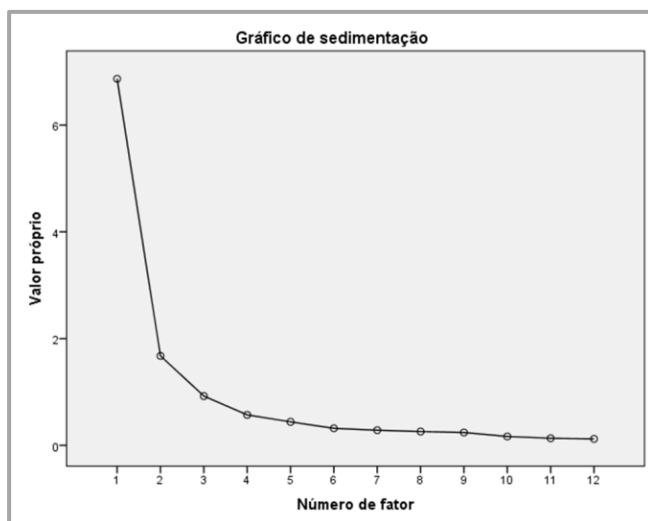


FIGURA 9 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO PARA DESEMPENHO (PAF)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 43 – COMUNALIDADES PARA DESEMPENHO (PAF)

Desempenho	Inicial	Extração
DO - Qualidade	0,570	,543
DO - Financeiro	0,582	,579
DO - Satisfação	0,640	,607
DO - Percepção Pública	0,622	,582
DI Produto - Radical	0,602	,610
DI Produto - Incremental	0,674	,684
DI Processo - Radical	0,764	,653
DI Processo - Incremental	0,768	,659
DI Marketing - Radical	0,752	,756
DI Marketing - Incremental	0,768	,751
DI Organizacional - Radical	0,780	,664
DI Organizacional - Incremental	0,807	,719

Método de extração: fatoração do eixo principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 44 – MATRIZ DE PADRÃO PARA DESEMPENHO (PAF)

Desempenho	Fator	
	1	2
DI Processo - Radical	,846	
DI Produto - Radical	,844	
DI Produto - Incremental	,837	
DI Processo - Incremental	,822	
DI Marketing - Radical	,820	
DI Marketing - Incremental	,795	
DI Organizacional - Incremental	,742	
DI Organizacional - Radical	,707	
DO - Financeiro		,804
DO - Qualidade		,750
DO - Percepção Pública		,677
DO - Satisfação		,667
Alfa de Cronbach	,943	,840

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

Rotação convergida em 4 iterações.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 45 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE FATORES PARA DESEMPENHO

Fator	1	2
1	1,000	,526
2	,526	1,000

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

FONTE: dados da pesquisa

Como análise complementar, o desempenho de inovação foi explorado isoladamente por meio da técnica PAF, normalização Kaiser e rotação oblíqua. Novamente, os dados apontaram unidimensionalidade ao fator, com altos valores de Comunalidade e de cada variável na Matriz de Padrão, com variância total explicada de 67,75%. Mesmo quando a bidimensionalidade do desempenho de inovação é forçada, verifica-se a junção dos itens de produto e processo em um fator e das variáveis de desempenho organizacional e de marketing

em outro, independentemente de suas características incrementais ou radicais. Esses dados sugerem a dificuldade em entender as inovações incrementais e radicais como variáveis com comportamento distinto.

TABELA 46 – COMUNALIDADES PARA DESEMPENHO DE INOVAÇÃO (PAF)

	Inicial	Extração
DI Produto - Radical	0,594	,579
DI Produto - Incremental	0,670	,677
DI Processo - Radical	0,761	,638
DI Processo - Incremental	0,758	,653
DI Marketing - Radical	0,745	,760
DI Marketing - Incremental	0,764	,752
DI Organizacional - Radical	0,778	,653
DI Organizacional -	0,802	,709

Método de extração: fatoração do eixo principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 47 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PARA DESEMPENHO DE INOVAÇÃO (PAF)

Fator	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,420	67,752	67,752

Método de extração: fatoração do eixo principal.

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 48 – MATRIZ DE PADRÃO PARA DESEMPENHO

Desempenho	Fator
	1
DI Marketing - Radical	,872
DI Marketing - Incremental	,867
DI Organizacional -	,842
DI Produto - Incremental	,823
DI Organizacional - Radical	,808
DI Processo - Incremental	,808
DI Processo - Radical	,799
DI Produto - Radical	,761

Método de extração: Fatoração do Eixo principal.

1 fator extraídos. 4 iterações requeridas.

FONTE: dados da pesquisa

A avaliação do construto desempenho apontou para a manutenção de todas as variáveis manifestas e separação em duas dimensões definidas: desempenho organizacional e desempenho de inovação. No entanto, não verificou diferenças de percepção entre os respondentes no que se refere ao caráter radical e incremental, o que afeta a análise das hipóteses. A Tabela 49 apresenta o resumo do resultado da AFE para o construto Desempenho.

TABELA 49 – RESUMO DA AFE PARA DESEMPENHO

Construto	KMO	Variância Total Explicada	Fatores Extraídos	Variáveis Manifestas	Alfa de Cronbach
Desempenho	,894	67,75%	1	8	,943
			2	4	,840

FONTE: dados da pesquisa

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

As relações entre construtos foram avaliadas de forma confirmatória utilizando-se um Modelo de Equações Estruturais. Segundo Byrne (2010) os Modelos de Equações Estruturais possuem diversas vantagens em relação às técnicas estatísticas predecessoras, como: estabelecer análise inferencial da teoria de forma confirmatória, explicitar os erros de variância, incorporar tanto variáveis observáveis quanto latentes, atuar de forma abrangente e relativamente fácil sobre relações multivariadas e estimação de efeitos indiretos. Portanto, a técnica é válida ao modelo apresentado ao subjazer relações indiretas e diretas sobre múltiplas variáveis, embasadas teoricamente. Os resultados obtidos na fase exploratória e resumidos na Tabela 50 guiaram as análises na etapa inicial, em que os construtos foram investigados isoladamente por meio de AFC.

TABELA 50 – RESUMO DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA PARA OS CONSTRUTOS DO MODELO

Construto	KMO	Variância Total Explicada	Fatores Extraídos	Variáveis Manifestas	Alfa de Cronbach
Fontes de Inovação	,898	58%	1	8	,917
			2	4	,823
Capacidades de Marketing	,923	72,54%	1	5	,899
			2	5	,870
			3	3	,841
			4	3	,831
			5	3	,734
Desempenho	,894	67,75%	1	8	,943
			2	4	,840

FONTE: dados da pesquisa

Após a etapa de análise dos fatores, as proposições de causalidade foram estabelecidas conforme indicação da literatura, reforçadas no capítulo de metodologia desta pesquisa. Com base no tratamento estatístico realizado, foram testadas as hipóteses e discutidos os resultados. Tendo em vista que se trata de um modelo ainda pouco estudado em sua conjectura relacional

e que objetiva a adequação de escala ao contexto público, a análise dos dados foi efetuada a partir de Modelo de Equação Estrutural (MEE) baseado em covariância. Esse tipo de modelo está associado ao teste da teoria, uma vez que se preocupa com a explicação por meio da reprodução de covariação nas medidas, ao invés de somente prevê-las (HAIR JR. et al., 2009). Por isso, foi utilizado inicialmente o *software* LISREL, que possibilita a análise dos construtos, avaliação do modelo e índices de ajuste globais (*Goodness of Fit*). Ao estabelecer indicadores de ajustes globais aceitáveis, o modelo pode ser considerado plausível por meio das relações entre variáveis estabelecidas (BYRNE, 2010). Ou seja, há um efetivo teste de teoria em relações causais.

Posteriormente, o MEE convergido no *software* LISREL foi analisado também por meio do AMOS, comparando-se os resultados de programas baseados em covariância. Como apontam Hair Jr. et al. (2009) os resultados esperados por uma abordagem, independente do programa utilizado, devem ser semelhantes. Para mais especificações técnicas Tabachnick e Fidell (2007) comparam diferentes *softwares* para modelos baseados em covariância em que elencam as possibilidades do LISREL e AMOS, utilizados nesta dissertação.

Ao final, a variável de controle, por ser uma variável diretamente observável e independente, foi aplicada à MEE no *software* SmartPLS. Essa análise permitiu não apenas verificar a influência do tamanho da organização no desempenho, mas também a comparação entre dois modelos baseados em covariância e um fundamentado em Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS).

Ao realizar uma retomada sobre as diferenças entre modelos baseados em covariância e mínimos quadrados parciais, Hair Jr. et al. (2009) estabelecem que o PLS possui robustez para atuar em situações em que haja problemas com a amostra, assim como são menos sensíveis a erros e a graus de liberdade. Os autores reforçam ainda que “quando a validação de medidas de um ou dois itens no contexto de uma teoria de mensuração tiver pouco significado, PLS podem ser uma abordagem útil.” (HAIR JR. et al., 2009, p. 668). Assim, os autores corroboram a decisão do pesquisador ao entender a necessidade da variável de controle por meio de PLS, embora não seja adequado para a validação teórica de modelos ainda pouco testados, uma vez que não oferece medidas globais de ajuste e objetiva a previsão mais do que a explicação do objeto pesquisado. Por isso, justificam-se as diferentes abordagens e *softwares* utilizados nesta análise.

4.3.1 Análise Fatorial Confirmatória: Fontes de Inovação

O construto foi avaliado inicialmente com a inclusão das treze variáveis para conferir possíveis similaridades com a proposição exploratória: exclusão de indicador e bidimensionalidade. As dimensões foram denominadas de Fontes1 e Fontes2, assim como as variáveis foram nomeadas com o rótulo FI (Fontes de Inovação), seguidas por sua ordem no questionário. Em primeira análise, conforme Figura 10 e Tabela 51 verificaram-se índices de ajuste inadequados para a variável latente. Os índices expostos para cada construto seguem a proposição de Hair Jr. et al. (2009), que relata a necessidade do valor relacionado ao chi-quadrado, um índice absoluto de ajuste, um índice incremental de ajuste, um de qualidade do ajuste e um de má qualidade, o que reforça a utilização de diversos indicadores para análise do modelo.

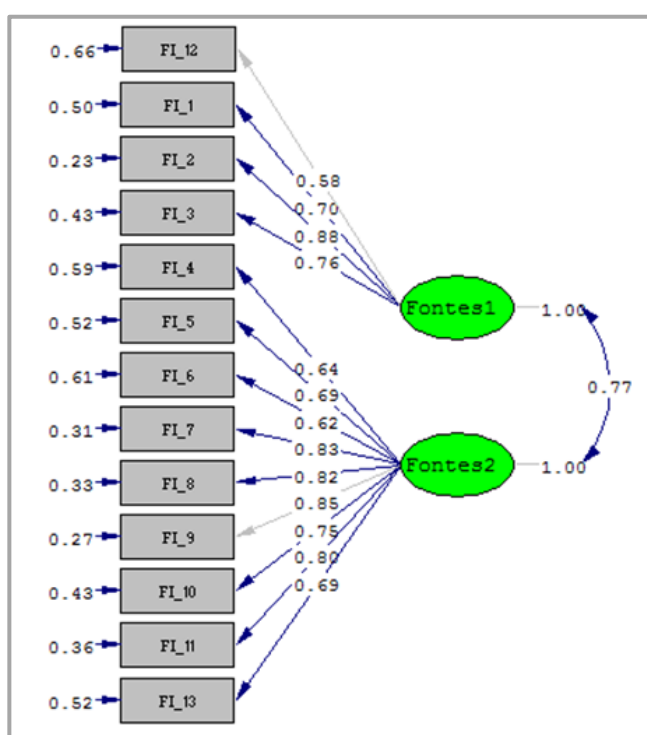


FIGURA 10 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO (13 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 51 – ÍNDICES DE AJUSTE: FONTES DE INOVAÇÃO (TREZE VARIÁVEIS)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	7,04
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,78
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,70
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,153
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,92

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

A partir das recomendações realizadas pelos índices de modificação do LISREL foram observados os seguintes comportamentos relacionais entre as variáveis observáveis: covariância e baixos carregamentos específicos. Dessa forma, foram efetuados os respectivos procedimentos: primeiramente, a inclusão de covariância entre as variáveis FI_10 e FI_11, FI_5 e FI_9 e FI_1 e FI_7; seguidas da exclusão das variáveis FI_4, FI_6, FI_1 e FI_10. A avaliação dos dados, portanto, indica que apesar da análise exploratória ter mantido a maioria dos indicadores, a AFC identifica problemas na covariância ao tentar adequar o modelo com a exclusão dos itens. Indica também a correlação entre indicadores de dimensões distintas (Funcionários dos Correios e Consultores ou Institutos de Pesquisa Privado). Os indicadores excluídos são expostos no Quadro 9.

Fator	Rótulo	Indicador
Fontes1	FI_1	Funcionários dos Correios
Fontes2	FI_4	Clientes Pessoa Física
	FI_6	Concorrentes
	FI_10	Eventos Locais

QUADRO 9 – INDICADORES EXCLUÍDOS DO CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: elaborado pelo autor

Após os ajustes, observa-se que os índices tiveram melhoria significativa, apresentados na Tabela 52. O diagrama de caminhos pode ser verificado na Figura 11. Mesmo que os índices de ajuste não se apresentem convergentes de forma integral aos valores indicados pela literatura, o tratamento isolado do construto foi finalizado com o intuito de manter os itens da variável latente para serem avaliados em conjunto com capacidades de marketing. Dessa forma, assim como ocorreu nos demais construtos, o produto do tratamento estatístico foi a melhoria dos índices em um primeiro momento, e não sua adequação aos dados coletados.

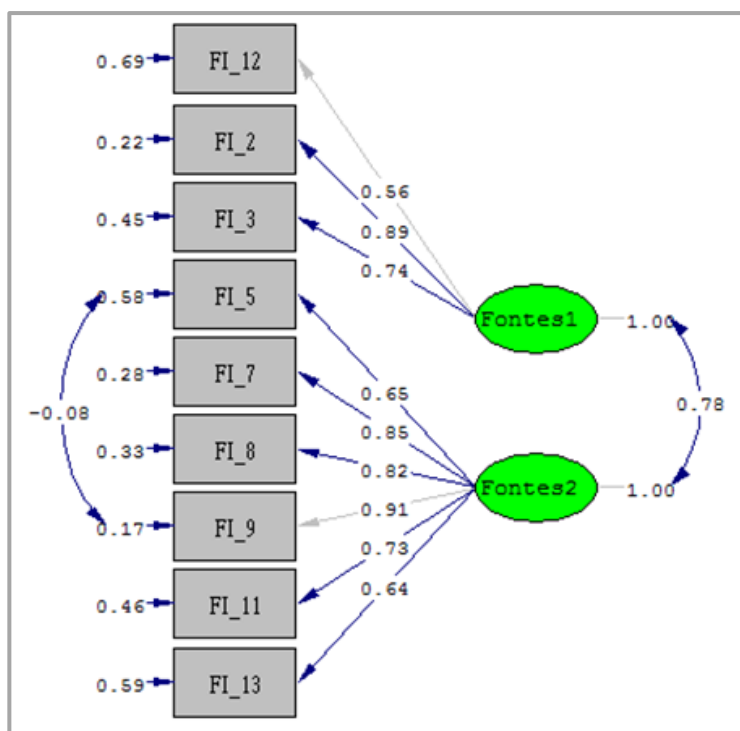


FIGURA 11 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO (9 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 52 – ÍNDICES DE AJUSTE: FONTES DE INOVAÇÃO (NOVE VARIÁVEIS)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	2,97
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,94
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,89
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,087
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,98

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

A validade convergente foi verificada por meio das cargas fatoriais padronizadas, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR), considerados como valores mínimos adequados respectivamente 0,5 (sendo ideais valores iguais ou superiores a 0,7), 0,5 e 0,7 (HAIR JR. et al., 2009; HOYLE, 1995). Essa validade está associada ao compartilhamento de variância entre indicadores de um mesmo construto (HAIR JR. et al., 2009). Esses índices podem ser observados na Tabela 53 e indicam aderência à validade convergente, o que reforça neste momento a bidimensionalidade e a manutenção das variáveis manifestas.

TABELA 53 – VALIDADE CONVERGENTE PARA FONTES DE INOVAÇÃO

Índice	Parâmetro	Valor observado
Carga Fatorial	aceitável $\geq 0,5$ desejável $\geq 0,7$ - Hair Jr. et al. (2009)	$\geq 0,56$
AVE Fontes1	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,550
AVE Fontes2		0,597
CR Fontes1	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,780
CR Fontes2		0,897

FONTE: dados de pesquisa

Tendo em vista a melhoria alcançada, os índices possibilitaram o prosseguimento da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) em relação aos demais construtos.

4.3.2 Análise Fatorial Confirmatória: Capacidades de Marketing

As capacidades de marketing foram analisadas a partir dos seus vinte e três indicadores com o intuito de comparar o comportamento exposto na AFE como baixos carregamentos para indicadores e tendência de redução de fatores. Ao analisar o construto de forma unidimensional os índices de ajuste expõem a inadequação aos dados, sendo que o GFI e CMIN/DF conferiram respectivamente os valores de 0,68 e 5,95. Assim, o construto foi decomposto em cinco dimensões denominadas de Preço, Produto, Praca, Promocao e Responsiv, sendo as variáveis nomeadas por meio do rótulo CM (Capacidades de Marketing), seguidas por sua ordem no instrumento de coleta, iniciando com CM_14 e finalizando por CM_36. O diagrama de caminho é exposto na Figura 12 e os índices de ajuste observados por essa configuração são compilados na Tabela 54. Tendo em vista a quantidade de variáveis os dados reproduzidos são próximos dos indicadores sugeridos pela literatura e mais adequados do que os apresentados por meio da unidimensionalidade, mas ainda com possibilidade de melhoria.

TABELA 54 - ÍNDICES DE AJUSTE: CAPACIDADES DE MARKETING (VINTE E TRÊS VARIÁVEIS)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	3,29
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,80
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,75
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,094
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,94

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

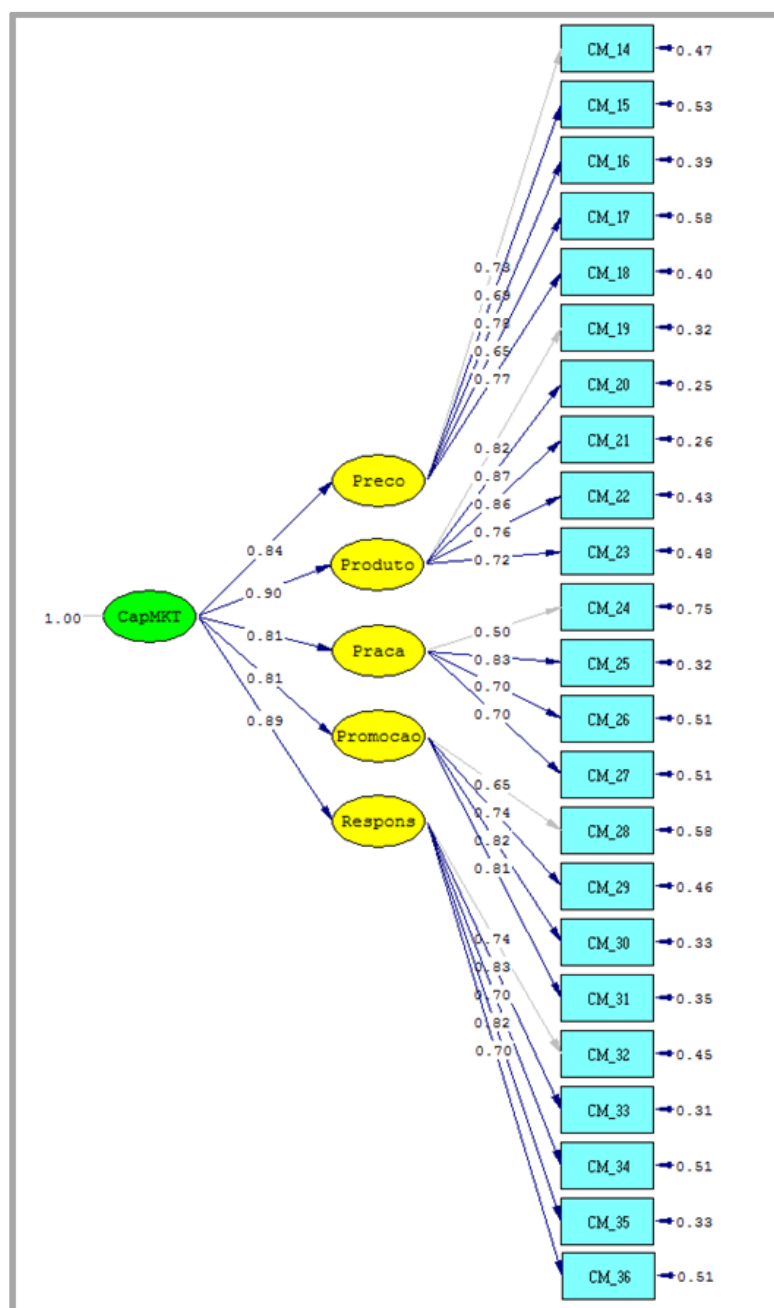


FIGURA 12 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA CAPACIDADES DE MARKETING (23 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

Uma vez que os dados apontaram possibilidade de melhoria, foram analisadas as recomendações de modificação que incluíram covariância de erro entre variáveis da mesma dimensão, além da covariância entre variáveis de fatores distintos, o que retoma o comportamento da AFE. Dessa forma, foram efetuados os respectivos procedimentos:

inserção das covariâncias de erro entre CM_18 e CM_16; CM_14 e CM_16; CM_30 e CM_31; além da exclusão do indicador CM_28 por sua covariância com variáveis de outras dimensões (CM_34 e CM_35) e a eliminação das variáveis CM_23 e CM_35. A análise dos dados aponta que o conhecimento das ações de preços dos concorrentes (CM_16) está associado ao gerenciamento dos preços (CM_14) e ao conhecimento dos benefícios do concorrente (CM_18), assim como a preocupação com a imagem pública (CM_30) associa-se ao boca-boca positivo (CM_31). Os indicadores excluídos são expostos no Quadro 10 e reforçam a comunicação como um ato ligado à responsividade, do ponto de vista dos respondentes.

Fator	Rótulo	Indicador
Produto	CM_23	Contato com os clientes
Promoção	CM_28	Comunicação dos produtos e serviços
Respons	CM_33	Adequar produtos e serviços às solicitações
	CM_35	Antecipação de ofertas

QUADRO 10 – INDICADORES EXCLUÍDOS DO CONSTRUTO CAPACIDADES DE MARKETING

FONTE: elaborado pelo autor

O diagrama de caminhos da Figura 13 expõe os coeficientes padronizados das regressões e a Tabela 55 expressa os índices de ajuste por meio das alterações realizadas. Observa-se que apenas o GFI e AGFI mantiveram-se inferiores ao valor indicado. A validade convergente foi igualmente verificada por meio dos carregamentos de cada uma das variáveis, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR). Esses índices podem ser observados na Tabela 56 e indicam valores adequados para a confiabilidade composta, mas apresentam valores marginais para a variância média extraída, que serão discutidos na convergência do modelo com os demais construtos, atuando sobre as variáveis com menor coeficiente padronizado em cada fator.

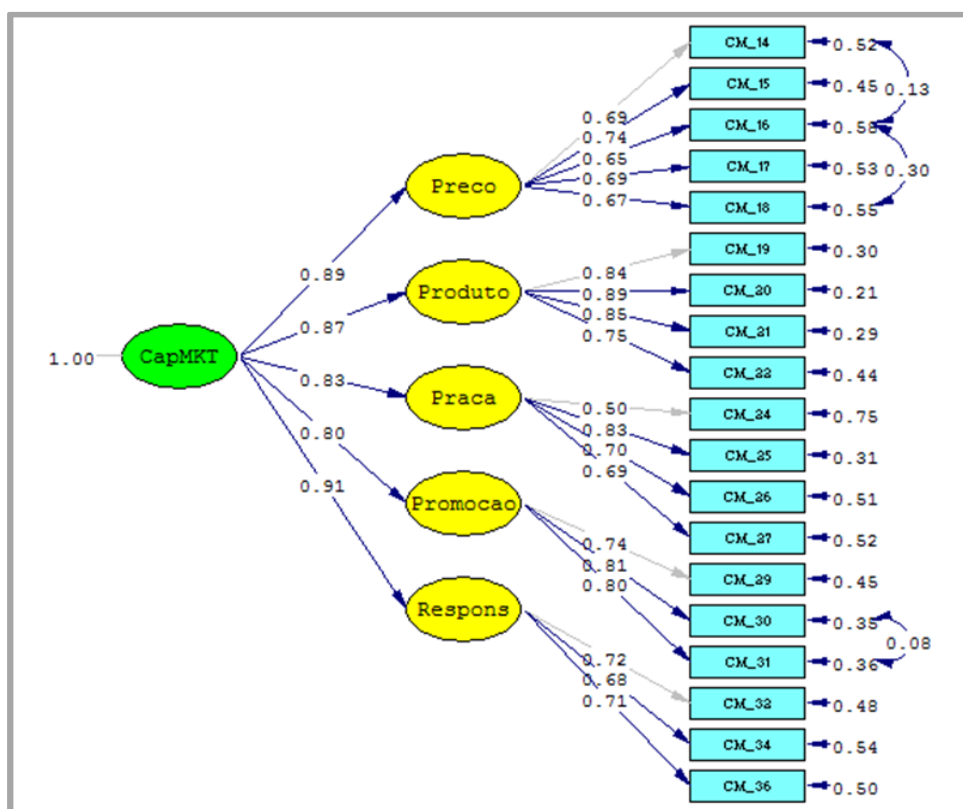


FIGURA 13 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA CAPACIDADES DE MARKETING (19 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 55 - ÍNDICES DE AJUSTE:CAPACIDADES DE MARKETING (19 VARIÁVEIS)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	2,27
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,88
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,84
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,070
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,98

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 56 – VALIDADE CONVERGENTE PARA CAPACIDADES DE MARKETING

Índice	Parâmetro	Valor observado
Carga Fatorial	aceitável $\geq 0,5$ desejável $\geq 0,7$ - Hair Jr. et al. (2009)	$\geq 0,50$
A VE Preço	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,475
A VE Produto		0,695
A VE Praça		0,476
A VE Promoção		0,615
A VE Respons		0,494
CR Preço	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,818
CR Produto		0,900
CR Praça		0,779
CR Promoção		0,827
CR Respons		0,745

FONTE: dados da pesquisa

4.3.3 Análise Fatorial Confirmatória: Desempenho

A última análise isolada considerou as onze variáveis de desempenho distribuídas em dois fatores, identificados como DO para o desempenho organizacional e DI para o desempenho de inovação, conforme diagrama de caminhos da Figura 14. Os indicadores foram rotulados com as iniciais dos fatores seguidas pela ordem do item no questionário. Os índices de ajuste observados inicialmente por essa configuração são compilados na Tabela 57.

TABELA 57 - ÍNDICES DE AJUSTE: DESEMPENHO (SEM COVARIÂNCIA DE ERRO)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	9,67
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,74
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,64
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,183
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,92

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

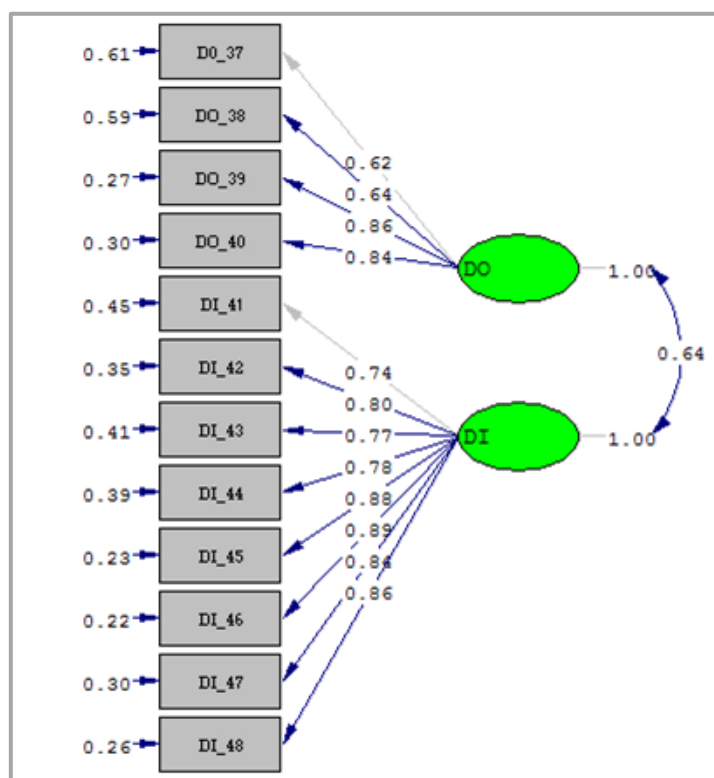


FIGURA 14 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA DESEMPENHO (SEM COVARIÂNCIA DE ERRO)

FONTE: dados da pesquisa

Posteriormente, foram avaliadas as covariâncias de erro entre as variáveis de desempenho de inovação, sugeridas pelo LISREL. As indicações aproximam a inovação radical da incremental ao sugerir covariância entre DI_43 e DI_44, DI_47 e DI_48, DI_41 e DI_42; assim como indicam aproximação entre a inovação radical de processo com a inovação radical de produto e de marketing por meio da covariância entre DI_41 e DI_43, DI_43 e DI_45. Ou seja, são observados pelos respondentes que as inovações radicais estão atreladas, com exceção da inovação organizacional. Para o desempenho organizacional esta característica foi exposta apenas entre as variáveis DO_37 e 38, aproximando o item qualidade da variável de desempenho financeiro. No entanto, em uma primeira análise, foram mantidos todos os indicadores do construto, como mostra a Figura 15.

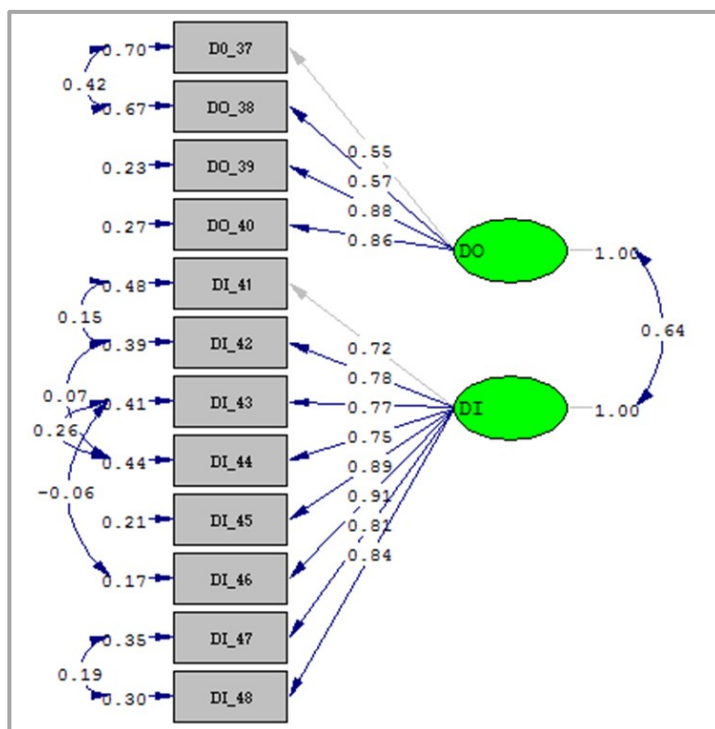


FIGURA 15 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA DESEMPENHO (COM COVARIÂNCIA DE ERRO)

FONTE: dados da pesquisa

A Tabela 58 apresenta os índices de ajuste com valores adequados para todos os indicadores. A validade convergente do construto, exposta na Tabela 59, indica valores de carregamentos superiores a 0,55, com AVE e CR acima do valor mínimo indicado pela literatura para ambos os fatores. Ou seja, evidencia que os indicadores estão altamente correlacionados ao fator do qual fazem parte.

TABELA 58 - ÍNDICES DE AJUSTE: DESEMPENHO (COM COVARIÂNCIA DE ERRO)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	1,95
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,94
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,91
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,061
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,99

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 59 – VALIDADE CONVERGENTE PARA DESEMPENHO

Índice	Parâmetro	Valor observado
Carga Fatorial	aceitável $\geq 0,5$ desejável $\geq 0,7$ - Hair Jr. et al. (2009)	$\geq 0,55$
AVE DO	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,533
AVE DI		0,660
CR DO	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,813
CR DI		0,939

FONTE: dados da pesquisa

4.3.4 Análise Fatorial Confirmatória: Modelo de Equações Estruturais

Após a avaliação isolada dos construtos, a MEE foi elaborada por meio da inclusão em pares de variáveis latentes, indicando as proposições de causalidade embasadas pela literatura. Portanto, as relações foram dispostas entre fontes de inovação e capacidades de marketing, sendo somadas à relação de desempenho em um segundo momento, com a intenção de verificar alterações ainda necessárias. A Tabela 60 expõe o resumo da etapa de análise individualizada de cada construto com vistas à comparação com o modelo final convergido.

TABELA 60 – RESUMO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA PARA OS CONSTRUTOS DO MODELO

Construto	Fatores Extraídos	Variáveis Manifestas	CR	AVE	CMIN/DF
Fontes de Inovação	Fontes1	3	,780	,550	2,97
	Fontes2	6	,897	,597	
Capacidades de Marketing	Preco	5	,818	,475	2,27
	Produto	4	,900	,695	
	Praca	4	,779	,476	
	Promocao	3	,827	,615	
	Responsiv	3	,745	,494	
Desempenho	DO	4	,813	,533	1,95
	DI	8	,939	,660	

FONTE: elaborado pelo autor

A relação causal entre o construto de fontes de inovação e o de capacidades de marketing foi contemplada tendo em vista as alterações citadas anteriormente, conforme Figura 16. A tabela 61 evidencia índices de ajuste adequados, com exceção do GFI e AGFI. No entanto, ao analisar os coeficientes padronizados dos caminhos, verifica-se que a variável latente Fontes1 supera o limite máximo, o que sugere variância negativa para a convergência do modelo (BYRNE, 2010).

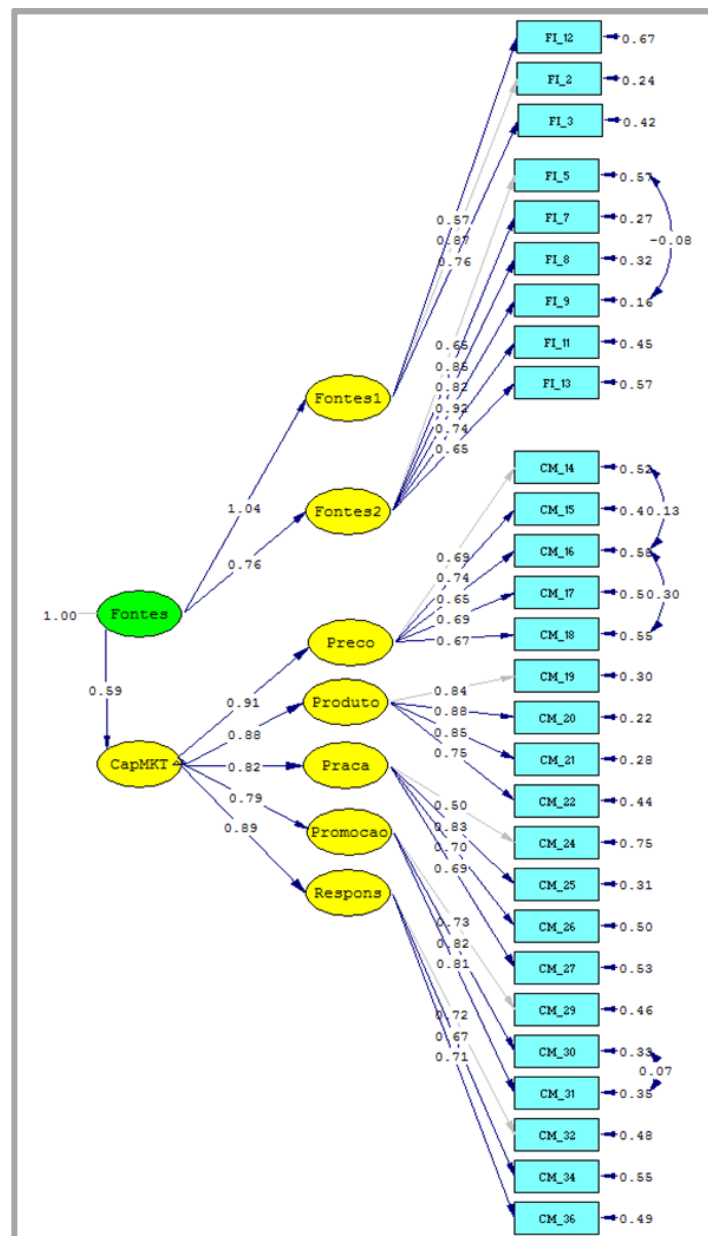


FIGURA 16 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING (28 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

A variância negativa é um valor impossível, uma vez que seu cálculo está baseado em valores quadráticos; o que sugere problemas de especificação, tamanho da amostra, número de indicadores por fator, ou status do modelo, resolvidos por uma solução não aceitável (KLINE, 2011).

TABELA 61 - ÍNDICES DE AJUSTE: FONTES DE INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING (VINTE E OITO VARIÁVEIS)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	2,24
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,83
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,79
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,069
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,97

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

Devido às possíveis causas da variância negativa não estarem somente atreladas ao fator correspondente, foram efetuados procedimentos que mantivessem a bidimensionalidade de fontes de inovação verificada tanto teoricamente quanto de forma empírica, mas que atuassem simultaneamente na melhoria de ajustes globais do modelo. Portanto, com base nas recomendações de modificação, foram efetuadas as seguintes alterações: exclusão do indicador FI_09 (Governo ou Institutos de Pesquisa Públicos) devido à covariância de erro com diversos indicadores, CM_15 (Agregar valor) e CM_24 (Atender grande Quantidade de Regiões) devido à covariância com indicadores não relacionados ao fator e CM_16 (Conhecer Ações de Preços dos Concorrentes) pelo baixo carregamento em relação aos demais itens de preço. É relevante destacar também a sugestão de redução para três fatores no construto de capacidades de marketing, reforçando os dados da AFE ao aproximar as dimensões de produto e preço, assim como promoção e responsividade. Contudo, ao aplicar as alterações dimensionais tanto isoladamente, quanto de forma conjunta não se verifica a convergência do modelo.

A Tabela 61 evidencia os índices de ajuste após o tratamento realizado. Observa-se na Figura 17 a redução do valor padronizado para Fontes1, mas ainda excedendo o limite, que

será verificado após a inclusão de desempenho no modelo, uma vez que a variância entre matrizes é influenciada pela quantidade de parâmetros do modelo. Verificaram-se também os valores-*t* das causalidades apresentadas ao unir fontes de inovação e capacidades de marketing, tendo como resultado relações estatisticamente significantes, isto é, superiores ao valor de 1,96 para significância de 0,05 (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010). Assim, os dados preliminares apontam que fontes de inovação podem ser consideradas como recursos de capacidades de marketing. Por isso, prosseguiu-se com a inclusão de causalidade com o construto de desempenho.

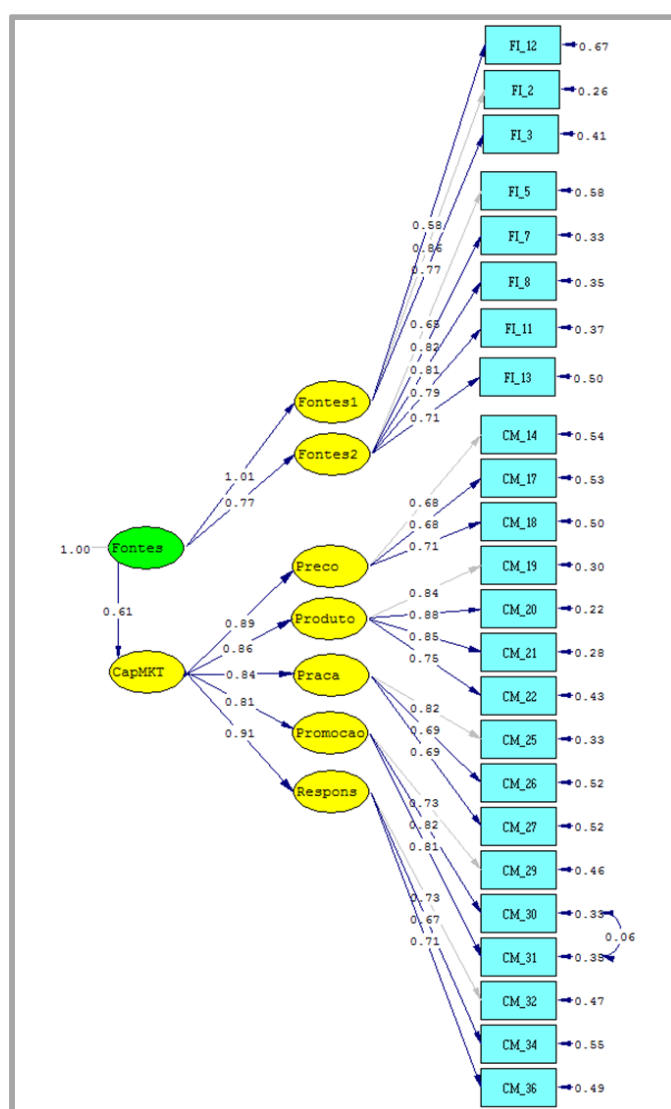


FIGURA 17 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA FONTES DE INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING (24 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

Inicialmente, os indicadores de desempenho foram inseridos apenas para verificar a convergência do modelo, não contemplando os ajustes de covariância de erro, uma vez que a

inclusão integral das alterações evidenciadas na etapa de análise isolada do construto levou a não convergência do modelo. Apesar de índices de ajustes não aceitáveis, expostos pela Tabela 62, verifica-se que a variância negativa de fontes de inovação é eliminada por meio da inclusão dos parâmetros de desempenho, como mostra a Figura 18. Além disso, a análise inicial do modelo por meio dos três construtos expõe elevados coeficientes padronizados de regressão entre capacidades de marketing e desempenho, assim como entre fontes de inovação e capacidades de marketing, não observados entre fontes de inovação e desempenho.

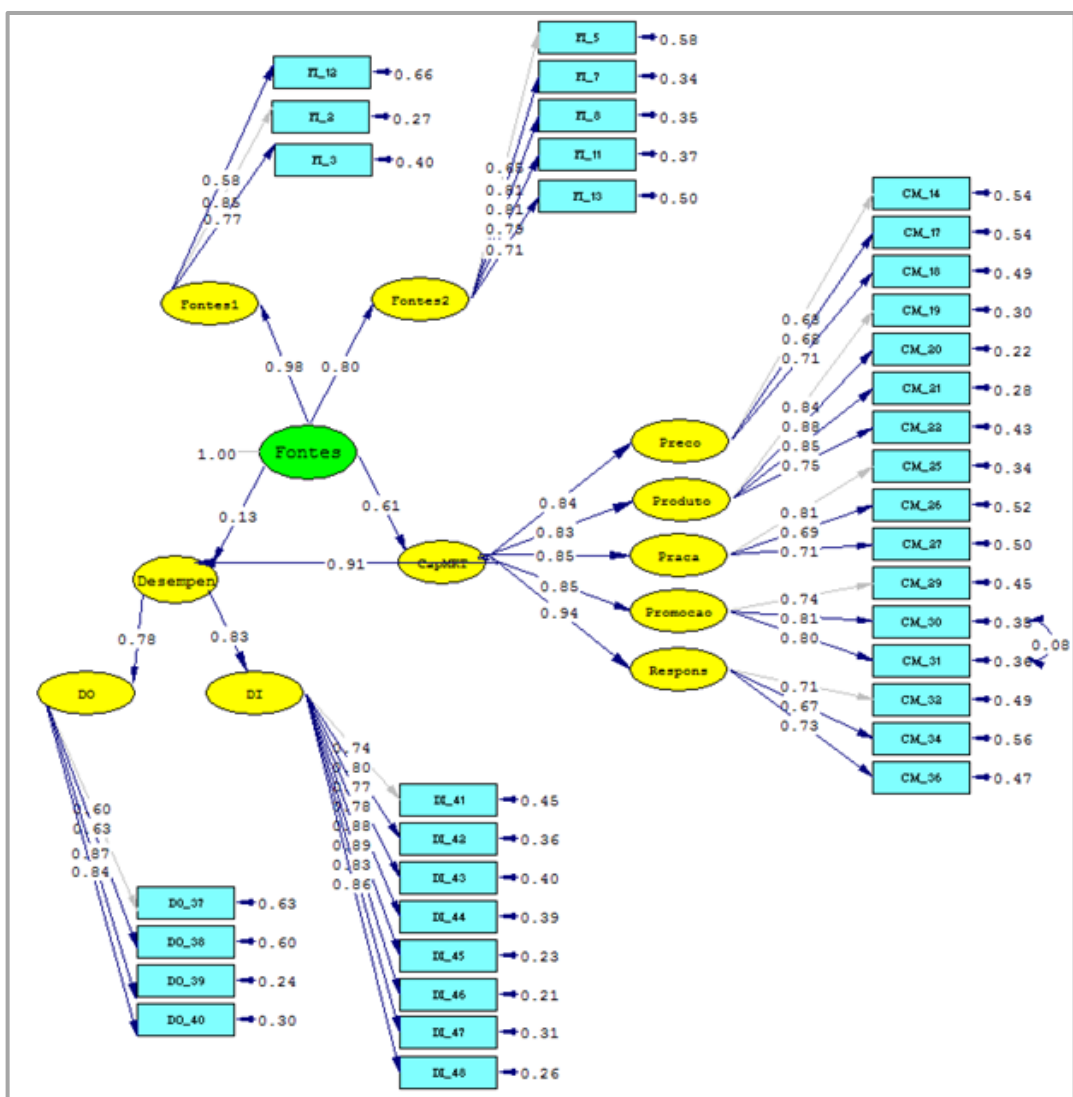


FIGURA 18 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (36 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 62 - ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO (TRINTA E SEIS VARIÁVEIS)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	2,86
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,74
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,70
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,085
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,96

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

Posteriormente, foram aplicadas sequencialmente as sugestões de modificação atribuídas ao construto de desempenho. Assim, as covariâncias de erro entre as variáveis DO_37 e DO_38, DI_41 e DI_42, DI_43 e DI_44, DI_43 e DI_46, DI_44 e DI_46, DI_47 e DI_48 foram inseridas ao modelo. Dessa forma, verifica-se que o desempenho financeiro é percebido como intensamente associado à qualidade do serviço prestado, ao analisar o desempenho organizacional. Verifica-se também que o desempenho de inovação incremental está associado ao radical corroborando com a percepção unidimensional da variável latente, assim como a inovação incremental de marketing está associada à inovação incremental de processo. Com exceção da correlação de erro entre DI_44 (processo incremental) e DI_42 (produto incremental), que impossibilitava a convergência do modelo, as demais sugestões foram inseridas com sucesso ao construto de desempenho.

A partir dos ajustes realizados, observa-se a melhoria dos índices como GFI (0,80) e RMSEA (0,063), ainda que o primeiro não aponte aderência ao valor indicado pela literatura. Portanto, buscou-se nessa etapa identificar itens prejudiciais à qualidade do modelo, principalmente no que se refere aos indicadores parcimoniosos e de comparação a modelos alternativos como o AIC (*Akaike's Information Criterion*) e CAIC (*Consistent Akaike's Information Criterion*). Ambos atuam de forma similar ao verificar como as estimativas do parâmetro no modelo em questão refletirá a validade em amostras futuras, sendo o AIC relacionado aos parâmetros existentes no modelo, enquanto o CAIC está relacionado ao tamanho da amostra (BYRNE, 2010).

A avaliação do modelo está pautada em critérios de estimativa tanto dos parâmetros, quanto do modelo de forma geral, sendo que o primeiro consiste na avaliação da viabilidade das estimativas, dos erros padronizados e da significância estatística do parâmetro estimado,

enquanto a segunda analisa o processo de ajuste do modelo, a significância estatística, o processo de estimação e os índices globais de ajuste (BYRNE, 2010). Ainda segundo a autora, há mais de três décadas tem sido desenvolvido índices globais de ajuste em modelos estruturais, que se direcionam contemporaneamente à redução da influência do tamanho da amostra ao contrário do que acontece com os tradicionais índices chi-quadrado, GFI e AGFI. Portanto, a avaliação do modelo contendo os três construtos (FIGURA 19) ocorrerá por meio da diversidade de medidas, como expõe a Tabela 63, sendo analisados durante o processo de ajuste também alguns índices referentes aos parâmetros. Tendo em vista essa pluralidade de avaliações sobre modelos estruturais, destaca-se a figura do pesquisador nesse processo, embasado pela teoria:

Índices de ajuste produzem informações tendo como base apenas a falta de ajuste do modelo. Mais importante do que isso, elas não podem de forma alguma refletir a extensão em que o modelo é plausível; esse julgamento repousa inequivocamente sobre os ombros do pesquisador. Assim, a avaliação da adequação do modelo deve ser baseada em vários critérios que levam em conta a consideração teórica, estatística e prática. (BYRNE, 2010, p. 84).

TABELA 63 - ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO (TRINTA E SEIS VARIÁVEIS COM COVARIÂNCIA)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	2,02
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,80
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,77
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,063
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,98

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

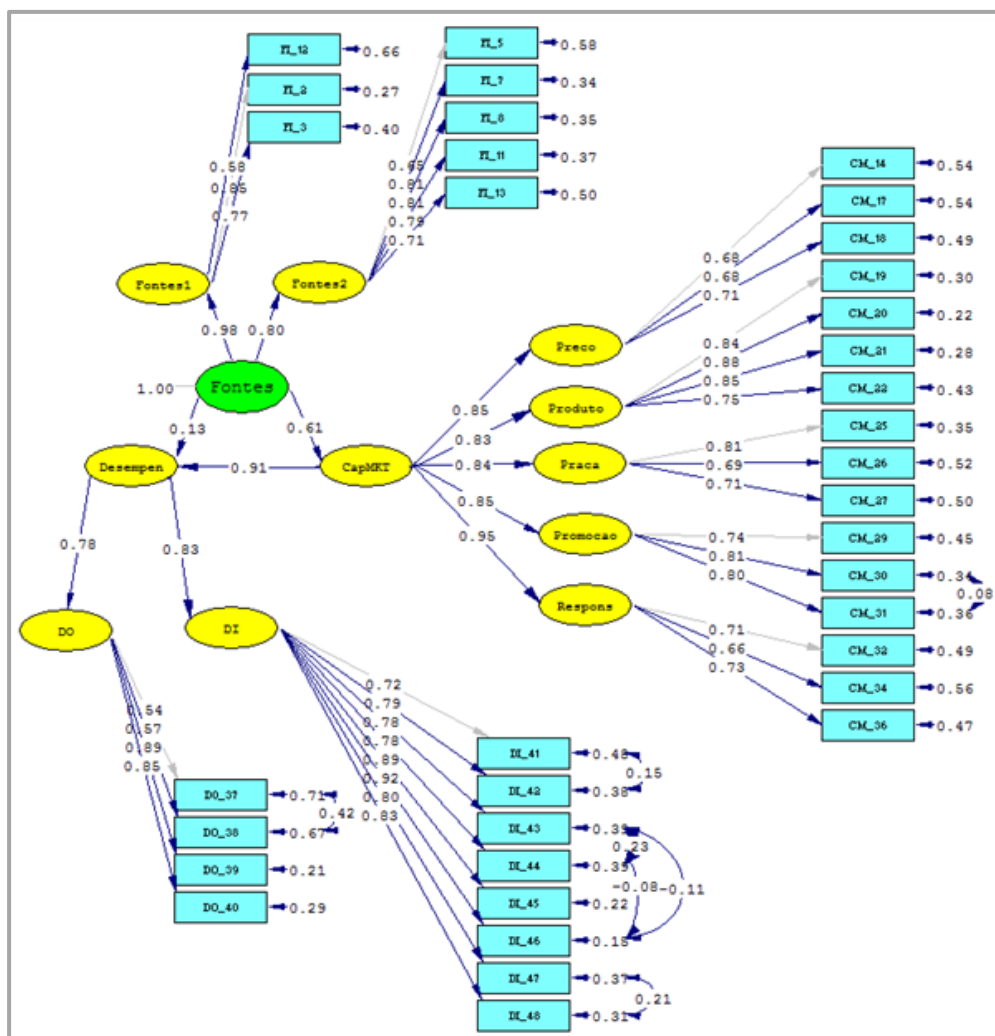


FIGURA 19 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (36 VARIÁVEIS COM COVARIÂNCIA)

FONTE: dados da pesquisa

Embora os índices de ajuste não sejam satisfatórios, foram observados valores-*t* que correspondem à significância causal das relações entre fontes de inovação e capacidades de marketing (7,46), capacidades de marketing e desempenho (9,85) e fontes de inovação e desempenho (2,01). A covariância de erro entre CM_30 e CM_31 também foi excluída por não ser significativa e foi incluída a covariância de erro entre CM_19 e CM_22, assim como FI_11 e FI_13, por sugestão de modificação. Ainda que este apresente tanto valores padronizados, quanto de significância reduzidos. Para a convergência do modelo com índices adequados de ajuste, ainda foram observados que os itens de desempenho de inovação (DI_41-DI_45), apresentavam covariância com diversos itens externos ao fator. Sendo assim,

a inovação em produto e processo foi desconsiderada para a manutenção do modelo, juntamente com a exclusão da inovação de marketing radical. O diagrama de caminhos pode ser observado na Figura 20 e os índices de ajuste responderam a essas alterações, conforme evidencia a Tabela 64.

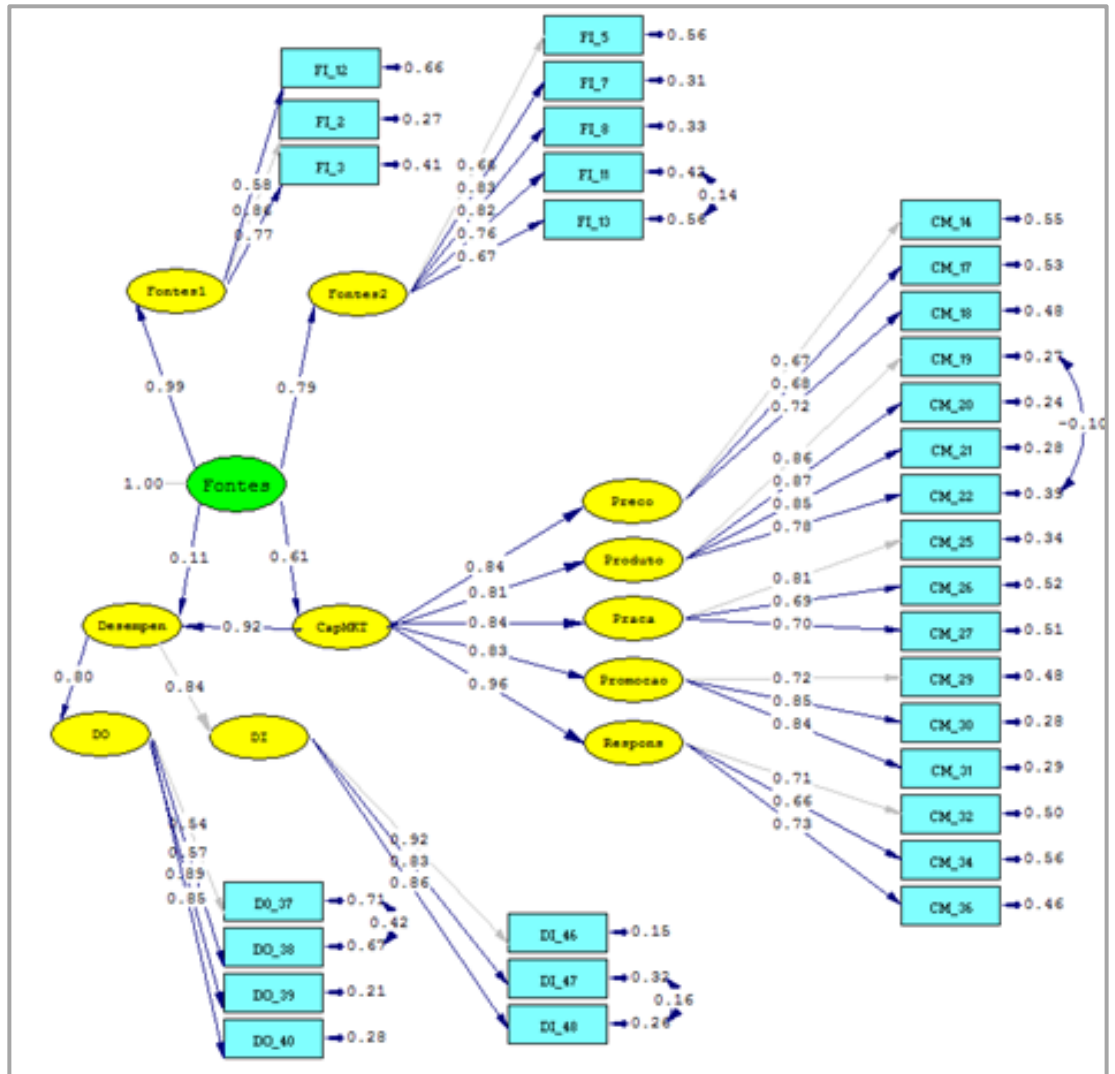


FIGURA 20 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (31 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 64 - ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO (TRINTA E UMA VARIÁVEIS)

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	1,98
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,83
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,80
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,062
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,98

Amostras > 250 casos e mais de 30 variáveis manifestas

FONTE: dados da pesquisa

A partir da inclusão do construto desempenho e suas alterações o modelo caracterizou-se como não-identificado. Um modelo não-identificado, ou sub-identificado, consiste em “(...) mais parâmetros a serem estimados do que variância ou covariância de itens” (HAIR JR. et al., 2009). Ainda segundo os autores, para solucionar essa situação, deve-se limitar o número de parâmetros a serem estimados, fixando causalidades no modelo, embora a preferência seja a utilização de modelo super-identificados. Dessa forma, o caminho entre a variável latente Desempenho (Desenpen) e Desempenho de Inovação (DI) foi fixado, reduzindo a estimativa de parâmetros.

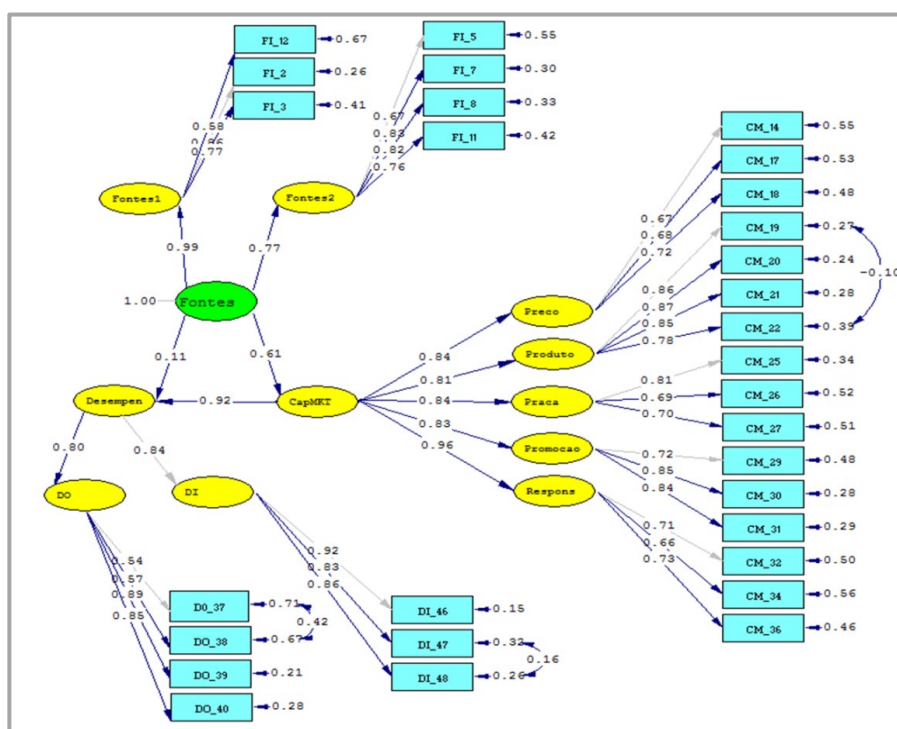


FIGURA 21 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (30 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

Após esse procedimento ainda foi excluído o item FI_13, devido à covariância com itens de outros fatores. Assim, são observados índices de ajustes adequados, com exceção do GFI e AGFI, impactados pelo tamanho da amostra (BYRNE, 2010). A Tabela 66 resume os índices do modelo de equações estruturais.

TABELA 65 - ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO 1

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	1,95
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,84
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,80
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,061
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,98
RFI	$> 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,95
IFI	$\geq 0,95$ - Byrne (2010)	0,98
NFI	$\geq 0,95$ - Byrne (2010)	0,96
Critical N	> 200 - Byrne (2010)	154,16
SRMR	menores do que outros modelos - Hair Jr. et al. (2009) $< 0,050$ - Byrne (2010)	0,058
Model AIC		913,05
Independence AIC	O AIC do modelo deve ser menor do que o independente e o saturado - Byrne (2010)	17893,56
Saturated AIC		930,09
Model CAIC		1254,81
Independence CAIC	O AIC do modelo deve ser menor do que o independente e o saturado - Byrne (2010)	18030,27
Saturated CAIC		3048,93

FONTE: dados da pesquisa

Os valores-*t*, que indicam a significância estatística, expõem a não causalidade entre fontes de inovação e desempenho (1,65). Este dado evidencia a relação entre fontes de inovação e itens de desempenho de inovação excluídos, embora o valor-*t* observado no modelo proposto com todos os indicadores de desempenho também não tenha sido alto (2,01). As demais relações permaneceram significantes, como fontes de inovação e capacidades de marketing (7,28) e capacidades de marketing e desempenho (11,10).

Após a verificação dos índices de ajuste aceitáveis, assim como das significâncias de causalidade, foram efetuados os procedimentos para avaliar a validade convergente e discriminante do modelo proposto. Nas tabelas 66 e 67 são expostos esses procedimentos, que

conforme já discutido ocorrem por meio dos carregamentos das variáveis, confiabilidade composta e variância média extraída para a validade convergente e por meio da correlação entre as variáveis latentes, no que se refere à validade discriminante. Apesar de todos os carregamentos terem sido superiores a 0,50, a variância média extraída não foi suportada nos construtos Preço e Respons, indicando que as variáveis manifestas não apresentam forte conexão à variável latente. Os demais construtos e indicadores foram superiores ao valor sugerido pela literatura tanto para AVE quanto para CR.

TABELA 66 – VALIDADE CONVERGENTE DO MODELO 1

Índice	Parâmetro	Valor observado
AVE Fontes	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,579
AVE Fontes1		0,554
AVE Fontes2		0,598
CR Fontes	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,904
CR Fontes1		0,784
CR Fontes2		0,855
AVE CapMKT	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,581
AVE Preço		0,478
AVE Produto		0,706
AVE Praça		0,542
AVE Promoção		0,655
AVE Respons		0,492
CR CapMKT	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,815
CR Preço		0,733
CR Produto		0,779
CR Praça		0,893
CR Promoção		0,850
CR Respons		0,743
AVE Desempen	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,628
AVE DO		0,532
AVE DI		0,757
CR Desempen	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,919
CR DO		0,812
CR DI		0,903

FONTE: dados da pesquisa

No que se refere à validade discriminante, o modelo apresentou não conformidade para identificar as variáveis latentes como construtos próprios. Ou seja, o modelo, apesar de sua convergência e índices de ajustes aceitáveis, evidencia que os construtos Produto e Preço são percebidos pelos respondentes como análogos, assim como CapMKT e Desempen. Além

disso, observa-se que a variável latente Respons está dispersa entre as capacidades de marketing relacionadas ao preço e à praça, assim como uma alta associação ao desempenho, fortalecendo o mesmo comportamento para o construto de primeira ordem (CapMKT).

TABELA 67 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO 1

	Fontes1	Fontes2	CapMkt	Promocao	Preco	Poduto	Praca	Respons	Desempenho	DO	DI	Fontes
Fontes1	0,74											
Fontes2	0,76	0,77										
CapMkt	0,60	0,47	0,76									
Promoção	0,50	0,39	0,83	0,81								
Preço	0,50	0,39	0,84	0,69	0,69							
Produto	0,49	0,38	0,81	0,67	0,68	0,84						
Praca	0,51	0,40	0,84	0,70	0,70	0,68	0,74					
Respons	0,58	0,45	0,96	0,79	0,80	0,78	0,81	0,70				
Desempenho	0,66	0,51	0,98	0,82	0,83	0,80	0,83	0,95	0,79			
DO	0,53	0,41	0,79	0,65	0,66	0,64	0,66	0,69	0,89	0,73		
DI	0,55	0,43	0,83	0,69	0,69	0,67	0,7	0,72	0,93	0,67	0,87	
Fontes	0,99	0,77	0,61	0,5	0,51	0,49	0,51	0,52	0,74	0,53	0,56	0,76

FONTE: dados da pesquisa

Considerando-se os resultados obtidos no procedimento de validade de construto (convergente e discriminante) o modelo foi submetido a alterações com o intuito de possibilitar sua replicação em estudos futuros. O foco, neste momento, foi a adequação das medidas de capacidades de marketing, assim como sua relação com desempenho do serviço público. No entanto, tratando-se de um modelo estrutural as mudanças realizadas foram operacionalizadas de forma abrangente, uma vez que também impactam nos demais construtos.

A variável latente Respons foi retirada do modelo uma vez que não apresentou validade convergente, nem discriminante, o que elimina a condição de modelo não-identificado. Posteriormente, foram reavaliadas as dimensões de Preço, para adequar as variáveis manifestas à variável latente e de Produto, para identificar possíveis causas da proximidade com Preço. Para o primeiro impasse, foram redefinidos os indicadores de preço (CM_14, CM_15 e CM17). A análise posterior, relacionada à discriminância, eliminou o índice de maior correlação com preço (CM_19), o que melhorou os índices de ajuste. Foram verificadas também outras possibilidades de arranjo para o construto DI com o intuito de diminuir a proximidade com CapMKT. No entanto, as alterações propostas além de prejudicarem os índices de ajuste ainda não beneficiaram a validade discriminante, o que levou à manutenção dos indicadores. A partir das alterações realizadas, ainda foi necessário

eliminar a variável FI_7 com o intuito de preservar a bidimensionalidade de fontes de inovação e a convergência do modelo.

O resultado final da Modelagem de Equação Estrutural é apresentado por meio do diagrama de caminhos da Figura 22. Os carregamentos expostos são superiores a ,54, sendo que os índices de ajuste, apresentados na Tabela 68, comparados ao modelo anterior, mostram-se mais adequados. Principalmente, no que concerne aos índices de comparação entre modelos (AIC e CAIC), é possível verificar que os dados da amostra são mais adequados à segunda proposição (AIC = 633,14; CAIC = 920,22) do que à primeira, apresentada anteriormente (AIC = 913,05; CAIC = 1254,81). Além disso, o procedimento de *bootstrapping* permitiu identificar a significância exposta na Figura 23, atribuída com sucesso a todas as causalidades do modelo, inclusive no caminho Fontes – Desempen, não indicada no modelo anterior.

Conforme relata Hair Jr. et al. (2009) a verificação inicial de qualidade de ajuste de um modelo procura comparar a matriz de covariância estimada com a matriz de covariância observada, isto é, a teoria proposta pelo pesquisador e o comportamento apresentado pelos dados coletados. Nessa comparação, esperam-se valores baixos do teste Qui-quadrado, mas que são influenciados negativamente por grandes amostras, sendo esse valor melhor entendido ao considerar a complexidade do modelo (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Embora o valor p apresentado pelo modelo final (,000) rejeite a hipótese nula de que as matrizes são iguais, a relação entre Qui-quadrado com graus de liberdade (CMIN/DF = 1,93) está adequada ao valor indicado pela literatura, o que expõe um ajuste geral igualmente aceitável. Os índices absolutos de qualidade GFI e AGFI, influenciados pelo baixo número de casos e complexidade do modelo (BYRNE, 2010), foram ampliados comparando-se à proposição anterior e expõem respectivamente os valores de ,86 e ,83.

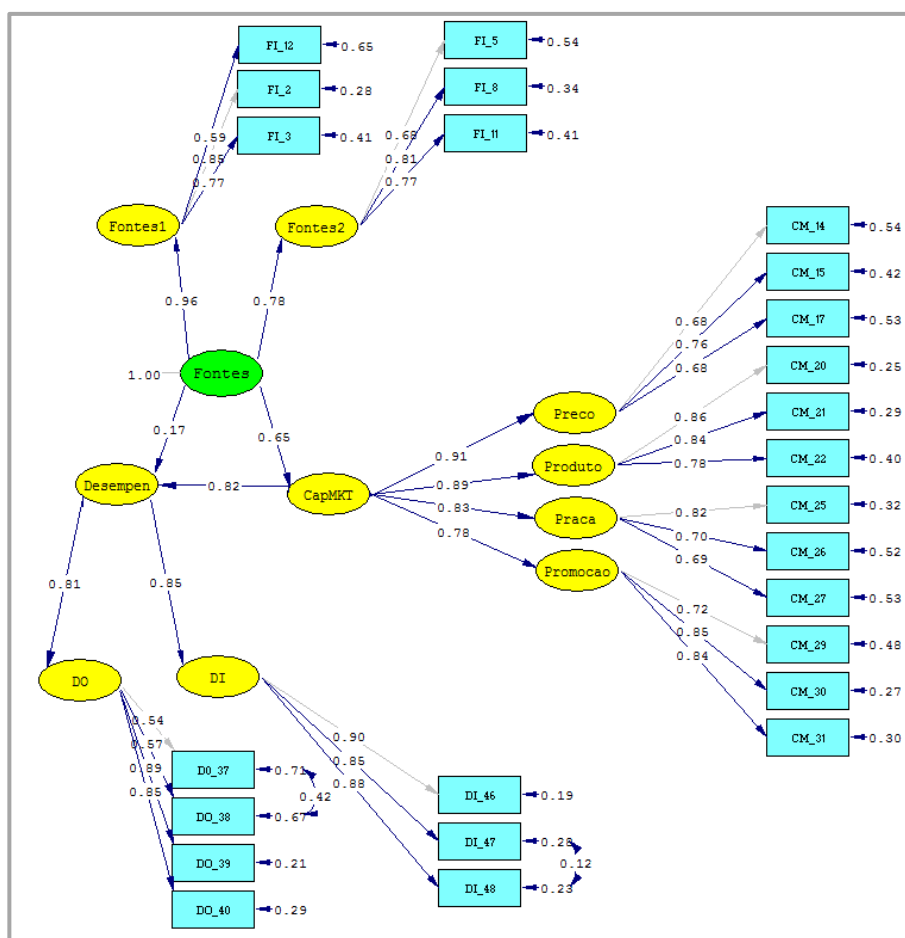


FIGURA 22 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO (25 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

Ainda no que se refere aos índices absolutos, a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR) foi superior a ,050 e, portanto, não adequado ao valor sugerido por Byrne (2010), embora seja difícil estabelecer um valor absoluto, preferindo-se análises comparativas para esse índice (HAIR JR. et al., 2009). No entanto, como o SRMR indica resíduos de cada termo de covariância, foi privilegiada nesta proposição a manutenção de indicadores para pesquisas futuras, mesmo com os baixos carregamentos apresentados em DO nos indicadores financeiro e de qualidade, por exemplo. Já o erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), que também se caracteriza como uma medida de má adequação do modelo, mas compreende a complexidade do modelo e tamanho da amostra (HAIR JR. et al., 2009; BYRNE, 2010) apresentou índice adequado de ,060.

Apesar dos índices absolutos apresentarem-se abaixo do limite aceitável (GFI e AGFI), os índices de ajuste incremental revelaram valores iguais ou superiores a ,95. Ao

diferenciar os índices absolutos dos incrementais Hair Jr. et al. (2009) especifica que os índices incrementais avaliam a qualidade do modelo em relação a uma proposição alternativa de referência. Byrne (2010) enfatiza a tentativa desses índices em diminuir a influencia tanto do tamanho da amostra quanto da complexidade do modelo, mas que ainda é apresentada pelo NFI em comparação aos demais índices incrementais. Kline (2011) relata que esses são índices comparativos, mas que explicitam apenas a distinção com um modelo alternativo pior, o que resulta na análise de resultados criteriosamente iguais ou superiores a ,95.

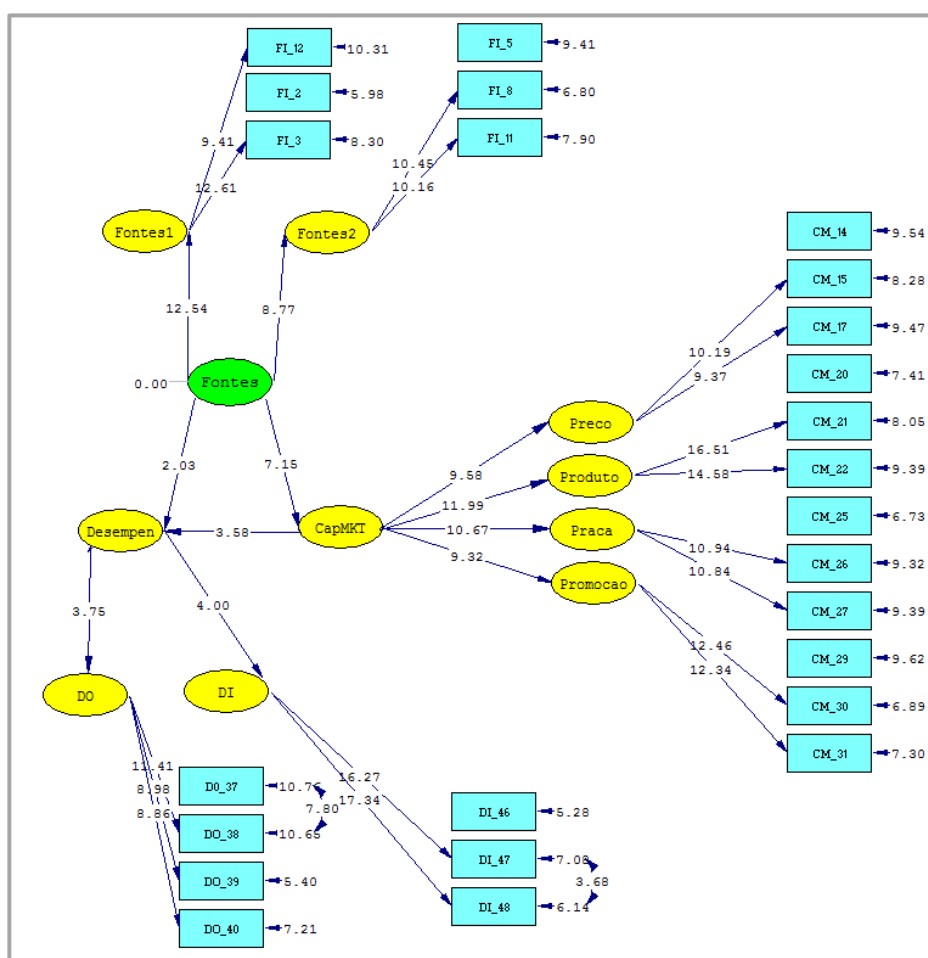


FIGURA 23 – BOOTSTRAPPING DO MODELO (25 VARIÁVEIS)

FONTE: dados da pesquisa

Tendo em vista os apontamentos anteriores, o índice de ajuste normado (NFI), ainda criticado por não atribuir a complexidade do modelo em sua análise, atingiu o valor de ,96, sendo acompanhado pelos demais índices incrementais como o índice de ajuste comparativo

(CFI) que apresentou o valor de ,98, como esperado, superior ao NFI; o índice relativo de ajuste (RFI) que foi de ,95; e o valor do índice de ajuste incremental (IFI), que leva em conta tanto o tamanho da amostra, quanto a parcimônia na comparação entre modelos (BYRNE, 2010), que foi de ,98. Somados aos valores adequados dos índices parcimoniosos (AIC e CAIC), discutidos anteriormente, o modelo traduz um repertório teórico possível aos dados da amostra. Todavia, percebe-se que o número de casos, devido à complexidade do modelo, prejudicou o tratamento assim como os índices de ajuste absolutos. Essa condição é exposta pelo *Holter's Critical N*, que verifica a adequação do tamanho da amostra ao modelo, idealmente representada por valores superiores a 200 (BYRNE, 2010).

TABELA 68 – ÍNDICES DE AJUSTE PARA O MODELO 2

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	1,93
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,86
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,83
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,060
NFI	$> 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,96
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,98
RFI	$\geq 0,95$ - Byrne (2010)	0,95
IFI	$\geq 0,95$ - Byrne (2010)	0,98
Critical N	> 200 - Byrne (2010)	162,45
SRMR	menores do que outros modelos - Hair Jr. et al. (2009) $< 0,050$ - Byrne (2010)	0,056
Model AIC		633,14
Independence AIC	O AIC do modelo deve ser menor do que o independente e o saturado - Byrne (2010)	12620,86
Saturated AIC		650,00
Model CAIC		920,22
Independence CAIC	O AIC do modelo deve ser menor do que o independente e o saturado - Byrne (2010)	12734,78
Saturated CAIC		2130,97

*Amostras > 250 casos e variáveis manifestas entre 12 a 30 unidades

FONTE: dados da pesquisa

A variável de controle – tamanho da organização – foi investigada por meio do *software* SmartPLS, uma vez que se apresenta como variável exógena observável, conforme sugere Hair Jr. et al. (2009). Uma vez que a análise do modelo estrutural é impactada pelos múltiplos parâmetros estimados, a verificação do tamanho da organização foi efetuada apenas

na etapa final de adequação do modelo. O valor t observado entre a variável de controle e a variável de primeira ordem Desempen é não significativo (0,337), o que refuta a hipótese de influencia direta entre elas. Por isso, os casos da amostra foram tratados indistintamente. Os indicadores finais do modelo são apresentados no Quadro 11, tendo em vista a aderência aos índices de ajuste.

FATOR	RÓTULO	INDICADOR
FONTES DE INOVAÇÃO		
Fontes1	FI_2	Pesquisas realizadas pelos Correios
	FI_3	Suporte técnico da Regional
	FI_12	Padronização e melhoria no atendimento e manuais de serviço
Fontes2	FI_5	Cientes pessoa jurídica (PJ)
	FI_8	Universidades, faculdades ou institutos tecnológicos
	FI_11	Associações profissionais ou sindicais
CAPACIDADES DE MARKETING		
Preço	CM_14	Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças do mercado melhor do que nosso concorrente
	CM_15	Conseguimos agregar valor para o consumidor por meio dos nossos produtos e serviços, melhor do que nosso concorrente
	CM_17	Oferecemos uma melhor relação custo benefício para os clientes do que o nosso concorrente
Produto	CM_20	Alcançamos melhores resultados com os novos produtos e serviços que oferecemos do que nosso concorrente
	CM_21	Novos produtos e serviços são lançados aproveitando as ferramentas, pessoas e processos internos, melhor do que nosso concorrente
	CM_22	Nossos novos produtos e serviços atendem melhor o desejo de consumidores do que os do nosso concorrente
Praça	CM_25	Somos mais eficazes do que nosso concorrente nas relações com as organizações parceiras para a distribuição de produtos e serviços
	CM_26	Entendemos as peculiaridades de cada região atendida melhor do que nosso concorrente
	CM_27	Oferecemos mais opções de acesso aos produtos e serviços do que nosso concorrente (agência, internet, telefone, entre outros)
Promoção	CM_29	Os clientes têm uma boa imagem da marca quando vêm à esta unidade/órgão, melhor do que os clientes do nosso concorrente têm da imagem deles
	CM_30	Nos preocupamos com a imagem pública que os Correios possuem mais do que o nosso concorrente se preocupa com a imagem dele
	CM_31	Cuidamos para que o público atendido fale bem dessa unidade/órgão para outras pessoas, melhor do que o nosso concorrente faz com os seus clientes
DESEMPENHO		
DO	DO_37	No último ano, como você avalia a qualidade do serviço prestado em relação à meta estabelecida para sua unidade/órgão (considerar o atingimento em relação à meta proposta)?
	DO_38	No último ano, como você avalia o resultado financeiro em relação à meta estabelecida para sua unidade/órgão (considerar o atingimento em relação à meta proposta)?
	DO_39	No último ano, como você avalia a satisfação do público atendido em relação às ações realizadas por sua unidade/órgão?
	DO_40	No último ano, como você avalia a percepção positiva de outras unidades públicas envolvidas com os Correios sobre a sua unidade/órgão (prefeitura, câmara dos vereadores, ministério público e outras organizações públicas) ?
DI	DI_46	No último ano, introduzimos melhorias significativas nas práticas de relacionamento com o cliente (ex: comunicação, preço, diminuição do esforço do cliente para adquirir um produtos ou serviço)
	DI_47	No último ano, introduzimos práticas de gestão organizacional totalmente novas (ex: organização do local de trabalho, relação com outras organizações, alteração de práticas de negócio)
	DI_48	No último ano, introduzimos melhorias significativas nas práticas de gestão organizacional (organização do local de trabalho, relação com outras organizações, alteração de práticas de negócio)

QUADRO 11 – INDICADORES PRESENTES NO MODELO

FONTE: elaborado pelo autor

Nos capítulos subsequentes são tratados em profundidade os elementos relacionados à validade convergente e discriminante, assim como expostos os resultados comparativos do modelo elaborado por meio do LISREL, apresentado até o momento, e os modelos do AMOS e SmartPLS. Dessa forma, pretende-se comparar modelos baseados em covariância por meio de estimação com máxima verossimilhança e estimação através de mínimos quadrados parciais com a intenção de validar a proposição teórica e proporcionar aos pesquisadores subsequentes a possibilidade de replicar o estudo comparando o processo de tratamento estatístico.

4.3.5 Análise Fatorial Confirmatória: Validade e Confiabilidade do Modelo Proposto

As validades nomológica, de conteúdo e de face foram tratadas no capítulo de metodologia desta dissertação. No entanto, as validades convergente e discriminante são verificadas por meio do tratamento estatístico. Em AFC por meio de modelos de equações estruturais é possível verificar tanto a conexão entre variáveis observáveis e seus fatores (validade convergente), quanto a baixa interrelação entre diferentes construtos (validade discriminante), o que amplia a garantia da integridade dos dados (KLINE, 2011). A validade convergente é investigada por meio dos carregamentos, confiabilidade composta (CR) e variância média extraída (AVE), enquanto a discriminantes é observada através da correlação entre os fatores ao quadrado em comparação à variância média extraída (HAIR JR. et al., 2009; KLINE, 2011). Neste caso, para manter as correlações entre os fatores e auxiliar a análise foi extraída a raiz quadrada da AVE.

Como um dos elementos tratados ao final do processo de modelagem estrutural foi a adequação das variáveis manifestas aos seus respectivos fatores, principalmente no que se refere às capacidades de marketing, verifica-se adequação das cargas padronizadas, CR e AVE de todos os indicadores. As cargas fatoriais são todos superiores ao mínimo de ,50, indicado pela literatura (HAIR JR. et al., 2009). A confiabilidade composta (CR) refere-se à consistência interna e replicação dos resultados e é expressa pela fórmula que segue com valores ideais iguais ou acima de ,70; assim como a variância média extraída (AVE) refere-se

ao percentual médio de variação explicada entre os itens e seu fator, verificando se a explicação não excede o erro, com valores desejáveis iguais ou superiores a ,50 (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR. et al., 2009).

Portanto, verifica-se que valores padronizados elevados influenciam as duas outras medidas de validade convergente, o que oferece ao pesquisador a possibilidade de modelagem direcionada à ampliação dessa característica, observando também os direcionamentos teóricos e influencia dos demais parâmetros do modelo. A menor carga fatorial apresentada é superior a ,50, como observado no diagrama de caminhos exposto anteriormente. A Tabela 70 expõe a aderência do modelo em relação à validade convergente para todas as variáveis latentes.

TABELA 69 – VALIDADE CONVERGENTE DO MODELO 2

Índice	Parâmetro	Valor observado
AVE Fontes	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,562
AVE Fontes 1		0,553
AVE Fontes 2		0,570
CR Fontes	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,883
CR Fontes 1		0,784
CR Fontes 2		0,798
AVE CapMKT	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,595
AVE Preço		0,502
AVE Produto		0,685
AVE Praça		0,544
AVE Promoção		0,649
CR CapMKT	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,946
CR Preço		0,751
CR Produto		0,867
CR Praça		0,780
CR Promoção		0,846
AVE Desempen	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,632
AVE DO		0,531
AVE DI		0,679
CR Desempen	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,920
CR DO		0,812
CR DI		0,863

FONTE: dados da pesquisa

Na validade discriminante espera-se que a relação entre movimentos das variáveis latentes seja menor do que a explicação da variável sobre ela mesma por meio da covariância entre os indicadores que a formam. Essa relação é estabelecida elevando-se ao quadrado a correlação entre os fatores e comparando-a com a AVE de cada fator (HAIR JR. et al., 2009). Neste caso, optou-se em manter as correlações originais e efetuar a raiz quadrada da AVE, comparando-se as correlações diretas entre fatores, sugerido por Kline (2011) como um processo inicial de validade discriminante. Dessa forma, observa-se na Tabela 70 que a correlação entre CapMKT e Desempen excede o valor de ,90 como indicativo de que os construtos são isentos de discriminação na percepção dos respondentes (KLINE, 2011). Outros valores altos de correlação também são observados e sustentados tanto na AFE quanto AFC, como os construtos de Preço e Produto, por exemplo.

Apesar do progresso em relação ao modelo anterior, ainda é observada a proximidade entre construtos na percepção dos respondentes (TABELA 70). Essa característica pode ser verificada entre as variáveis latentes de CapMKT e Desempen, assim como Preço e Produto; Preço e Praca; Preço e Desempen, em que a raiz quadrada da AVE foi superior aos fatores externos. Esses dados indicam a necessidade de avaliações na escala de preço e dimensionamento da proximidade entre as capacidades de marketing e o desempenho de inovação, o qual permaneceu com o desempenho de marketing.

TABELA 70 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO 2

	Fontes1	Fontes2	CapMKT	Promocao	Preco	Produto	Praca	DO	DI	Desempen	Fontes
Fontes1	0,74										
Fontes2	0,74	0,75									
CapMKT	0,62	0,50	0,77								
Promocao	0,48	0,40	0,78	0,81							
Preco	0,56	0,46	0,91	0,71	0,71						
Produto	0,55	0,45	0,89	0,69	0,80	0,83					
Praca	0,51	0,42	0,83	0,65	0,75	0,74	0,74				
DO	0,54	0,44	0,75	0,59	0,68	0,66	0,62	0,73			
DI	0,57	0,46	0,79	0,62	0,71	0,70	0,65	0,68	0,82		
Desempen	0,67	0,55	0,93	0,73	0,84	0,82	0,77	0,81	0,85	0,79	
Fontes	0,96	0,78	0,65	0,51	0,59	0,57	0,54	0,57	0,59	0,70	0,75

FONTE: dados da pesquisa

Na comparação entre modelos, verifica-se que a validade discriminante é integralmente atendida por meio de mínimos quadrados parciais, o que ressalta características

da amostra e covariância como possíveis causas da aproximação entre fatores. No entanto, ao tentar efetuar alterações para a correção dessas lacunas, como a diminuição de multidimensionalidade de capacidades de marketing e outros arranjos em variáveis de desempenho, o modelo apresenta variância negativa ou piores índices de ajuste.

A confiabilidade das medidas do modelo foi novamente avaliada por meio do Alfa de Cronbach em sua conjectura final. Apesar dessa questão já ser exposta na confiabilidade composta (CR), a diminuição de confiabilidade em relação à AFE pode ser comparada por meio do Alfa de Cronbach, ainda considerado adequado. Essa característica pode ser observada na Tabela 71 e aponta a possibilidade de replicação consistente dos resultados em avaliações futuras, uma vez que apresentou todos os valores superiores a ,700 (DEVELLIS, 2003; HAIR JR. et al., 2009).

TABELA 71 – CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO DE COLETA PARA O MODELO 2

Variável Latente	Variáveis Manifestas	Alfa de Cronbach
Fontes1	3	,777
Fontes2	3	,796
Preco	3	,739
Produto	3	,866
Praca	3	,768
Promocao	3	,841
DO	4	,840
DI	3	,927

FONTE: dados da pesquisa

4.3.6 Análise Comparativa dos Modelos

Nesta etapa, tanto o modelo baseado em máxima verossimilhança, quanto em mínimos quadrados parciais foram desenvolvidos a partir da última convergência apresentada (FIGURA 22). Isto porque, a intenção é comparar os resultados obtidos, mas não o processo

pelo qual o modelo foi refinado, o que se refere aos índices apontados pelo LISREL, mas principalmente ao arcabouço teórico sobre os construtos, suportado independente da técnica utilizada.

Para realizar o teste de significância da variável de controle, a primeira comparação ocorreu com a utilização do *software* SmartPLS. Como a variável de controle não apresentou significância, a análise prosseguiu desconsiderando o tamanho da organização (FIGURA 24). Conforme aponta Hair Jr. et al. (2014), ao utilizar variáveis de segunda ordem no modelo, as variáveis observáveis precisam ser indicadas tanto ao fator ao qual pertencem quanto à variável de primeira ordem. Assim, o diagrama de caminhos expõe cargas fatoriais superiores entre as variáveis latentes de segunda ordem e seus indicadores. Entre as variáveis latentes de primeira ordem o modelo apresentou valores superiores no caminho entre Fontes e Desempen e valores ajustados e inferiores entre Fontes e CapMKT, assim como CapMKT e Desempen (FIGURA 25). Da mesma forma em que o LISREL, todas as causalidades mostraram-se significativas, conforme *bootstrapping* realizado e demonstrado na Figura 26.

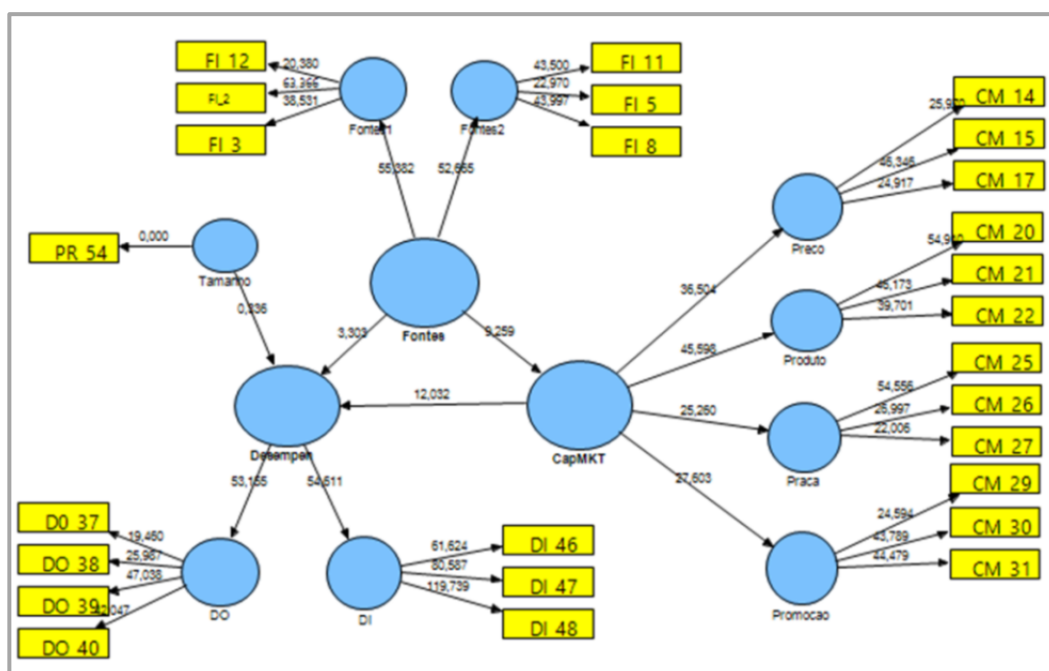


FIGURA 24 – SIGNIFICÂNCIA DA VARIÁVEL DE CONTROLE PARA O MODELO

FONTE: dados da pesquisa

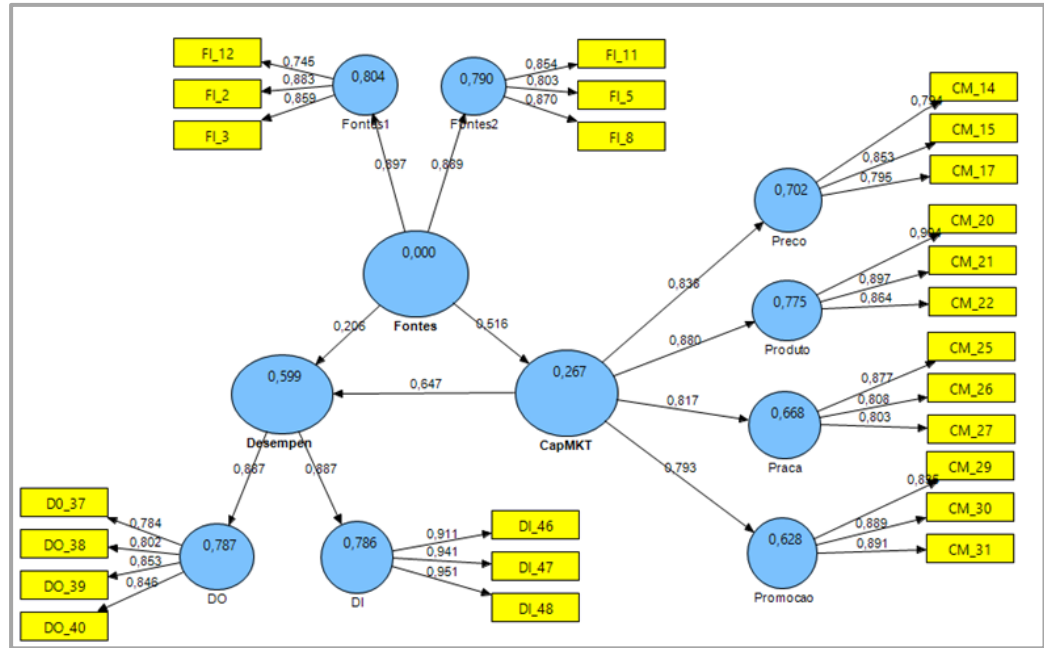


FIGURA 25 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO PLS

FONTE: dados da pesquisa

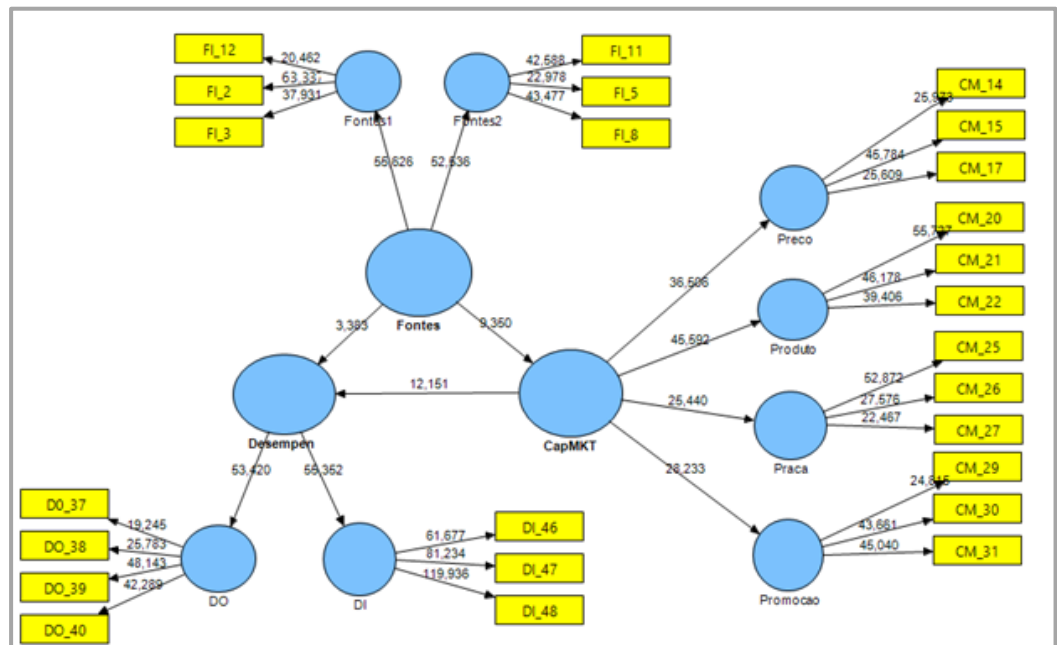


FIGURA 26 – BOOTSTRAPPING DO MODELO PLS

FONTE: dados da pesquisa

As validades convergente e discriminante também foram verificadas uma vez que as técnicas de extração são diferenciadas e as cargas fatoriais apresentaram grande diferença. Neste caso, tanto os índices de validade convergente quanto discriminante apresentaram-se adequados e superiores aos verificados pelo LISREL. A elevação das estimativas dos parâmetros é uma característica dos PLS em relação à covariância, uma vez que procura reproduzir a relação na população ao minimizar a influência do tamanho e da não normalidade da amostra (HAIR JR. et al., 2014). As tabelas 72 e 73 apontam essas avaliações. Observa-se que nenhuma correlação entre fatores não compartilhados excedeu o valor indicado pela literatura de ,90 (KLINE, 2011). Além disso, a raiz quadrada da AVE foi superior a todas as outras correlações de construtos diferentes. Devido à distribuição da amostra, assim como o número de observações em relação à complexidade do modelo esperava-se melhor adequação dos dados com a utilização de mínimos quadrados parciais, uma vez que a técnica é indicada para amostras reduzidas e não normais por sua robustez estatística e caráter preditivo (VINZI et al., 2010; HAIR JR. et al., 2014).

A modelagem de equações estruturais por meio de PLS carece de medidas globais de ajuste, embora tenham sido consideradas proposições alternativas (VINZI et al., 2010; HAIR JR. et al., 2014). Sendo assim, não é possível a comparação integral com os índices de ajuste apresentados em modelos de covariância. A utilização de mínimos quadrados parciais trata-se de uma técnica preditiva, útil na verificação de modelos já testados ou de análises exploratórias para modelos com pouca teoria subjacente como aponta Hair Jr. et al. (2014). Os autores desconsideram, portanto, a apresentação de índices de ajuste para o PLS. Na realidade, como comentado no capítulo de metodologia, as duas abordagens existentes estão direcionadas a diferentes contextos e o pesquisador deve compreender isso em sua avaliação (HAIR JR. et al., 2014).

O teste Q^2 , por meio de *blindfolding*, fornece a relevância das predições do modelo, em que valores acima de zero indicam variáveis endógenas e reflexivas estatisticamente relevantes (HAIR JR. et al., 2014). Neste caso, todos os valores Q^2 foram superiores a 0,325, com valor máximo de 0,695 e *omission distance* de 8, o que destaca a relevante força preditiva do modelo (VINZI et al., 2010; HAIR JR. et al., 2014).

TABELA 72 – VALIDADE CONVERGENTE PLS

Índice	Parâmetro	Valor observado
AVE Fontes		0,693
AVE Fontes1	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,680
AVE Fontes2		0,706
CR Fontes		0,931
CR Fontes1	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,864
CR Fontes2		0,878
AVE CapMKT		0,709
AVE Preço		0,654
AVE Produto	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,780
AVE Praça		0,687
AVE Promoção		0,750
CR CapMKT		0,966
CR Preço		0,850
CR Produto	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,914
CR Praça		0,868
CR Promoção		0,900
AVE Desempen		0,755
AVE DO	$\geq 0,5$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,669
AVE DI		0,870
CR Desempen		0,955
CR DO	$\geq 0,7$ - Hoyle (1995); Hair Jr. et al. (2009)	0,890
CR DI		0,952

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 73 – VALIDADE DISCRIMINANTE PLS

	CapMKT	DI	DO	Desempen	Fontes	Fontes1	Fontes2	Praça	Preço	Produto	Promocao
CapMKT	0,84										
DI	0,68	0,93									
DO	0,66	0,57	0,82								
Desempen	0,75	0,89	0,89	0,87							
Fontes	0,52	0,54	0,42	0,54	0,83						
Fontes1	0,54	0,52	0,38	0,51	0,90	0,82					
Fontes2	0,38	0,45	0,36	0,46	0,89	0,59	0,84				
Praça	0,82	0,53	0,60	0,64	0,39	0,40	0,31	0,83			
Preço	0,84	0,53	0,46	0,56	0,44	0,49	0,30	0,57	0,81		
Produto	0,88	0,61	0,49	0,62	0,47	0,50	0,33	0,59	0,75	0,88	
Promocao	0,79	0,56	0,65	0,69	0,41	0,41	0,32	0,59	0,49	0,55	0,87

FONTE: dados da pesquisa

Segundo Hair Jr. et al. (2009) são esperados resultados similares ao utilizar softwares diferenciados por meio da mesma técnica de MEE. É o que aponta o diagrama de caminhos da Figura 27 realizado a partir do AMOS, com cargas fatoriais semelhantes, inclusive entre as variáveis latentes de primeira ordem. Ao observar a significância na Tabela 74, no entanto, verifica-se que a causalidade entre Fontes e Desempen não foi validada, mesmo apresentando carga fatorial idêntica ao tratamento realizado em LISREL. As demais relações foram significativas, seguindo os dois outros tratamentos.

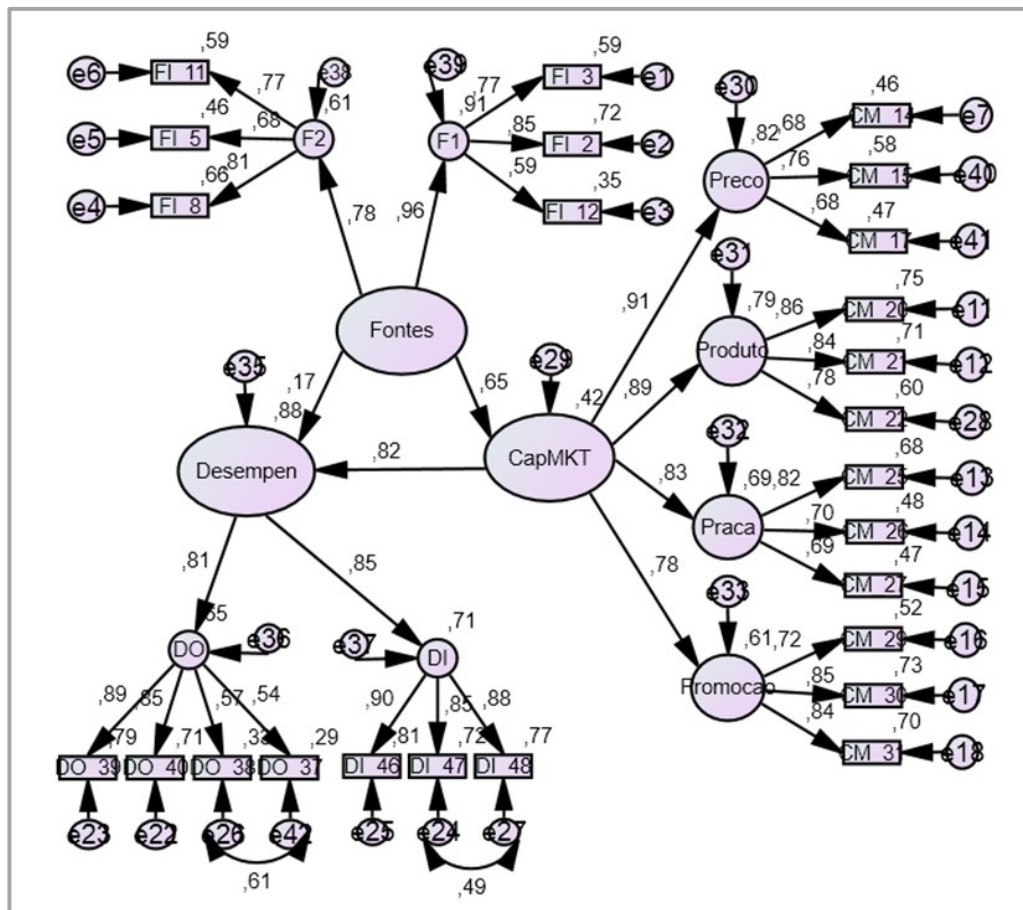


FIGURA 27 – DIAGRAMA DE CAMINHOS PARA O MODELO AMOS

FONTE: dados da pesquisa

TABELA 74 – COEFICIENTES PADRONIZADOS E SIGNIFICÂNCIA DO MODELO AMOS

Relações Causais			λ	P
CapMKT	<---	Fontes	0,65	***
Desempen	<---	Fontes	0,17	0,03
Desempen	<---	CapMKT	0,82	***
Preco	<---	CapMKT	0,91	***
Produto	<---	CapMKT	0,89	***
Praca	<---	CapMKT	0,83	***
Promocao	<---	CapMKT	0,78	***
DO	<---	Desempen	0,81	***
DI	<---	Desempen	0,85	***
F1	<---	Fontes	0,96	***
F2	<---	Fontes	0,78	***

FONTE: dados da pesquisa

Neste caso, foi possível verificar além da significância, os índices de ajuste do modelo. Apesar dos valores padronizados, os índices foram inferiores aos evidenciados no LISREL, principalmente no que se refere aos índices incrementais do modelo. A Tabela 75 compara os valores entre os dois tratamentos.

A comparação entre os diferentes *softwares* expõe convergências e diferenças relevantes a serem consideradas. Neste caso, foi possível verificar que a relação direta entre capacidades de marketing e desempenho, assim como a relação indireta entre fontes de inovação e desempenho foi suportada em todas as análises. Portanto, reforça o caráter de mediação e influencia direta dos processos de marketing. Outra característica apontada pelo modelo é a baixa relação direta entre fontes de inovação e desempenho, ainda que tenha sido considerada significativa tanto no LISREL quanto no SmartPLS, o que sugere mediação parcial, considerada total por meio do AMOS.

Como sugestões dos modelos baseados em covariância ainda está a junção das dimensões de produto e preço e a proximidade de capacidades de marketing e desempenho, principalmente no que se refere à promoção e ao desempenho organizacional. No entanto, assim como ocorreu no LISREL a alteração em capacidades de marketing no AMOS leva à variância negativa na tentativa de convergência do modelo. O tratamento por meio de técnica preditiva auxilia a minimizar essas questões, possivelmente relacionadas à amostra, para orientar relações gerais do modelo, sendo consideradas tanto as causalidades quanto as

validades. A partir dessas considerações é possível realizar o teste de hipóteses, em que será retomado o tratamento principalmente com a utilização do *software* LISREL.

TABELA 75 – COMPARAÇÃO DOS ÍNDICES DE AJUSTE DOS MODELOS BASEADOS EM COVARIÂNCIA

Índice	Parâmetro	Valor LISREL	Valor AMOS
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	1,93	1,94
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,86	0,86
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,83	0,83
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,060	0,060
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,98	0,94
RFI	$> 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,95	0,86
IFI	$\geq 0,95$ - Byrne (2010)	0,98	0,94
NFI	$\geq 0,95$ - Byrne (2010)	0,96	0,88
Critical N	> 200 - Byrne (2010)	162,45	162,00
SRMR	menores do que outros modelos - Hair Jr. et al. (2009) $< 0,050$ - Byrne (2010)	0,056	NA
Model AIC		633,14	634,45
Independence AIC	O AIC do modelo deve ser menor do que o independente e o saturado - Byrne (2010)	12620,86	4272,36
Saturated AIC		650,00	650,00
Model CAIC		920,22	921,53
Independence CAIC	O AIC do modelo deve ser menor do que o independente e o saturado - Byrne (2010)	12734,78	4386,28
Saturated CAIC		2130,97	2130,97

*Amostras > 250 casos e variáveis manifestas entre 12 a 30 unidades

FONTE: dados da pesquisa

4.4 TESTE DE HIPÓTESES

A seguir, são retomadas as hipóteses do estudo, sendo utilizados os resultados apontados anteriormente, mas também outras análises no que se refere à mediação do modelo proposto. Conforme defende Hair Jr. et al. (2009) os índices de ajuste global do modelo são apenas uma das formas de avalia-lo, sendo ainda necessário verificar os valores relacionados

a cada parâmetro e discuti-los a partir da teoria subjacente. Com base nesse posicionamento que são analisadas cada uma das hipóteses a seguir:

H1a – Capacidades de Marketing impactam direta e positivamente o desempenho no setor público;

H1b – Fontes de Inovação impactam direta e positivamente o desempenho no setor público.

H2 – As fontes de inovação impactam direta e positivamente as capacidades de marketing.

H3 – Fontes de inovação impactam indireta e positivamente o desempenho no setor público, mediadas pelas capacidades de marketing;

H4 – O impacto da relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação sobre o desempenho será maior na inovação incremental do que na radical.

Inicialmente, foram testadas as relações diretas expostas por H1a e H1b. Para isso foram verificados os coeficientes de regressão padronizados entre variáveis latentes, o coeficiente de determinação (R^2) e a significância dessas relações. No primeiro caso, observa-se que o coeficiente padronizado do caminho entre CapMKT para Desempen é de ,82 e o valor- t é de 3,58, o que rejeita a hipótese nula de que não há impacto entre capacidades de marketing e desempenho. No caso exposto por H1b o coeficiente padronizado de regressão foi de 0,17 e valor- t de 2,03. Ainda que a significância dessa relação apresente-se marginalmente superior ao indicado pela literatura, os resultados rejeitam a hipótese nula de que fontes de inovação não impactam o desempenho. O valor de R^2 para o efeito conjunto de capacidades de marketing e fontes sobre desempenho é de ,88, sendo a influência direta de fontes de inovação de ,49. Ao avaliar ambas as relações no contexto do modelo proposto, ainda é possível verificar que o coeficiente padronizado do caminho de capacidades de

marketing para a variável dependente é superior ao apresentado por fontes de inovação, sendo também mais significativa. Essa diferença pode ser atribuída à característica de mediação apresentada por capacidades especializadas de marketing, investigada em H3.

Na segunda hipótese é considerada a influencia das fontes de inovação sobre as capacidades de marketing. O coeficiente padronizado ($,65$) e a significância ($7,15$) rejeitam a hipótese nula. Os valores elevados destacam a relação de causalidade entre a origem do conhecimento para inovar com as ações de marketing superiores aos concorrentes, o que leva ao destaque desses recursos, não necessariamente controlados pela área de marketing.

A H3 propõe uma relação indireta passível de teste de mediação. São múltiplas as possibilidades de teste dessa relação e que serão exploradas nessa pesquisa. Embora relevante às Ciências Sociais, apenas recentemente proposições mais robustas foram dadas ao cálculo da mediação em modelos (PREACHER; HAYES, 2008), apresentando como proposição a mediação a partir da comparação dos carregamentos entre variável antecessora e variável dependente, seguida pela inclusão da variável mediadora (SOBEL, 1982; BARON e KENNY, 1986); comparação do efeito total com o efeito indireto das variáveis latentes (HAIR JR. et al., 2009); assim como a significância da mediação (PREACHER; HAYES, 2008; ZHAO, LYNCH e CHEN, 2010). Portanto, foram realizados esses três procedimentos com o intuito de testar a hipótese de mediação desenvolvida por esta pesquisa.

A Figura 28 apresenta o diagrama de caminho entre Fontes e Desempen anterior à inclusão da variável mediadora. Verifica-se que tanto os coeficientes padronizados entre os construtos de segunda ordem e seus indicadores, quanto os coeficientes entre os construtos de primeira ordem e suas dimensões apresentam coeficientes superiores a $,50$. Em especial a relação direta entre Fontes e Desempen é de $,71$, com valor- t de $6,39$. Ao incluir o construto de capacidades de marketing a relação direta minimiza expressivamente, apresentando respectivamente os valores de $,17$ e $2,03$, o que indica a mediação parcial entre fontes de inovação e desempenho por meio das capacidades de marketing. A mediação parcial refere-se à inclusão de um preditor adicional em que a relação inicial de predição é reduzida, mas ainda se mantém significativa (HAIR et al., 2009). Percebe-se que os índices globais de ajuste também são beneficiados pela diminuição da complexidade do modelo em relação ao tamanho da amostra (TABELA 76). Com base nesses resultados a segunda etapa de tratamento referente à mediação foi efetuada.

Segundo Hair Jr. et al. (2009) o efeito indireto é calculado multiplicando-se o coeficiente padronizado do caminho entre a variável independente e a mediadora pelo coeficiente padronizado entre a variável mediadora e a variável dependente. Essa informação também é disponibilizada pelos *softwares* de modelagem em seus relatórios de saída. Neste caso, a partir do modelo completo (FIGURA 22) foi multiplicado o coeficiente de Fontes até CapMKT (,65) pelo valor padronizado de CapMKT até Desempen (,82), obtendo-se o efeito indireto de ,53. Somando-se ao efeito direto entre Fontes e Desempen foi obtido o efeito total de ,70. Portanto, verifica-se que o efeito indireto contribui significativamente ao modelo, além disso, pode-se verificar que o próprio modelo tanto por seus índices de ajuste quanto pelo efeito total alcançado possui alto poder de explicação da variável dependente.

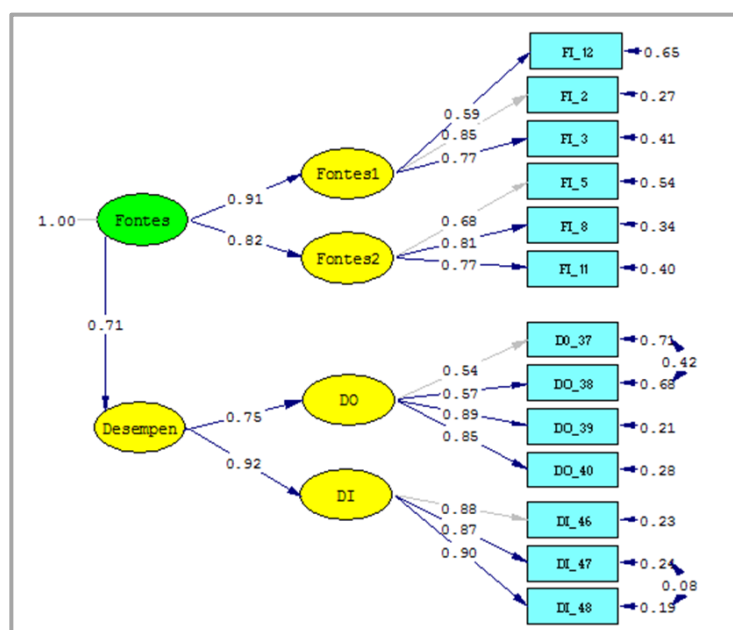


FIGURA 28 – EFEITO DIRETO DE FONTES SOBRE DESEMPEN

FONTE: dados da pesquisa

Ainda no que se refere à mediação e à comparação entre o efeito total com o indireto, foi identificado o valor da variância explicada (*Variance Accounted For* – VAF), obtido pela razão entre o efeito indireto e o efeito total. Valores de VAF superiores a 80% indicam mediação total, já valores entre 20% a 80% indicam mediação parcial, sendo desconsiderada essa característica para valores abaixo de 20% (HAIR JR. et al., 2014). O valor apresentado

pelo modelo foi de ,76 para essa operação o que corrobora a mediação parcial, também intitulada por outros autores de mediação complementar (ZHAO et al., 2010).

TABELA 76 – ÍNDICES DE AJUSTE DA RELAÇÃO ENTRE FONTES E DESEMPEN

Índice	Parâmetro	Valor observado
CMIN/DF	desejável ≤ 3 , mas aceitável ≤ 5 Hair Jr. et al. (2009) / Marsh e Hocevar (1985)	1,21
GFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,96
AGFI	$\geq 0,90$ - Hair Jr. et al. (2009)	0,94
RMSEA	≥ 0 e $\leq 0,07$ - Hair Jr. et al. (2009)*	0,029
CFI	$> 0,90$ - Hair Jr. (2009) / $> 0,95$ - Almann (2011)	0,99

*Amostras > 250 casos e variáveis manifestas entre 12 a 30 unidades

FONTES: dados da pesquisa

Como complemento dessas análises, ainda foi verificada a significância da mediação por meio do *software* SmartPLS. A significância da mediação é obtida ao analisar as relações dos coeficientes de caminho para cada uma das cinco mil amostras utilizadas no *bootstrapping*, em que se calcula a média do efeito indireto para essas amostras e divide-se pelo desvio-padrão para obter o valor-*t* (PREACHER; HAYES, 2008; HAIR JR. et al., 2014). O resultado obtido após esse procedimento foi de um valor-*t* elevado exposto pela mediação (7,42). Assim, por meio dos procedimentos realizados, rejeita-se a hipótese nula de que fontes de inovação não impactam o desempenho no setor público, mediadas pelas capacidades de marketing.

A hipótese alternativa sugerida por H4 refere-se à característica incremental de inovação no setor de serviços, respaldada fortemente pela literatura. Contudo, não foi possível realizar o teste da sua hipótese nula, uma vez que tanto os procedimentos de AFE, quanto AFC sugeriram a percepção do respondente como isenta de dissociação entre as inovações radical e incremental. Essa característica é evidenciada nas dimensões apresentadas tanto na análise exploratória quanto na confirmatória. Além disso, a convergência do modelo com índices satisfatórios de ajuste foi possibilitada apenas por meio da redução significativa de indicadores de desempenho de inovação. Portanto, não é possível considerar a refutação ou confirmação da hipótese sem sua possibilidade de teste.

O Quadro 12 resume o teste das hipóteses, compilando também os resultados que levaram às considerações:

Hipóteses	Teste	Resultado
H1a - Capacidades de marketing impactam direta e positivamente o desempenho no setor público.	Coefficiente padronizado: ,82 Valor-t: 3,58	Não Rejeitada
H1b - Fontes de inovação impactam direta e positivamente o desempenho no setor público.	Coefficiente padronizado: ,17 Valor-t: 2,03	Não Rejeitada
H2 - Fontes de inovação impactam direta e positivamente as capacidades de marketing.	Coefficiente padronizado: ,65 Valor-t: 7,15	Não Rejeitada
H3 - Fontes de inovação impactam indireta e positivamente o desempenho no setor público, mediadas pelas capacidades de marketing.	Efeito Total: ,71 Efeito Indireto: ,54 VAF: ,76 Valor-t: 7,42	Não Rejeitada
H4 - O impacto da relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação sobre o desempenho será maior na inovação incremental do que na radical	Sem possibilidade de teste	-

QUADRO 12 – TESTE DAS HIPÓTESES

FONTE: elaborado pelo autor

A verificação das hipóteses encerra a etapa de apresentação dos resultados e possibilita a triangulação com a literatura. Resumidamente, foi exposto um modelo teórico plausível empiricamente por meio de modificações fundamentadas, ainda com a necessidade de replicação e avaliação da validade discriminante no contexto da administração pública. Assim, espera-se que as análises apontadas a seguir auxiliem futuros estudos com objetivos complementares a esta pesquisa.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme resume Kline (2011) o objetivo do teste de hipóteses por meio da análise fatorial confirmatória não é encontrar um modelo que se ajuste aos dados existentes, mas – ao invés disso – realizar testes empíricos da teoria para verificar se o modelo é consistente ou não aos dados e, assim, fornecer contribuições a essa teoria. Por isso, a discussão dos

resultados destaca-se nesse processo ao permitir a intersecção entre a teoria de base e as contribuições adquiridas empiricamente. Para estabelecer essa contribuição, o presente subcapítulo discute os resultados de cada construto, assim como do modelo de relações causais e destaca convergências e divergências dessa triangulação.

Os resultados de fontes de inovação legitimam a contribuição fornecida por diversos autores na divisão de dois grandes grupos: aproveitamento das fontes internas e exploração de fontes externas (COHEN; LEVINTHAL, 1990; MARCH, 1991; RULKE et al., 2000; MORGAN et al., 2003; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009). Mesmo tendo como suporte a classificação de cinco categorias, propostas pela CIS (2013), a percepção dos respondentes reforça a bidimensionalidade do construto. Assim, o fator Fontes1 representa o aproveitamento dos recursos existentes na organização (*exploitation*) e o fator Fontes2 os esforços de exploração de informações e conhecimentos externos à organização (*exploration*).

Além dos itens da dimensão Fonte Interna, que se referem à proposta da CIS (2013), o item Padronizações e Manuais de Serviço, proposto pelos Correios, foi compilado em Fontes1. Os demais itens foram compilados em Fontes2, incluindo variáveis de mercado, institucionais e outras fontes, o que indica a exploração de recursos externos. Ainda foi verificada a eliminação de sete indicadores de fontes de inovação por baixos carregamentos ou covariância de erro com variáveis observáveis de fatores distintos. Essa característica reforça o direcionamento da amostra para a utilização de um número reduzido de fontes de inovação como suporte para as capacidades de marketing e desempenho superior.

A maior contribuição para o construto Fontes está relacionada às fontes internas (Fontes1), mesmo considerando o ambiente competitivo do setor, exposto pela literatura (FUGLSANG, 2010; CORREIOS, 2014; ACCCENTURE, 2014). Essa característica pode ser reflexo das limitações do setor público na utilização de fontes privadas, conforme apontam Roste e Miles (2005). Ainda que as fontes internas apresentem maior coeficiente padronizado, elas compartilham a mesma quantidade de indicadores e carregamentos próximos das fontes externas, o que demonstra a necessidade de equilíbrio entre as duas dimensões ao invés do favorecimento de uma delas, proposição apresentada igualmente por estudos precedentes realizados no setor privado (MORGAN et al., 2003; FRENZ; IETTO-GILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009).

Os maiores coeficientes padronizados para cada uma das dimensões destacam o indicador Pesquisas Realizadas pelos Correios (FI_2) para as fontes internas; e Universidades, Faculdades ou Institutos Tecnológicos (FI_8) para fontes externas. A primeira, intensamente trabalhada pela organização nos últimos anos (2011-2014), segundo Correios (2014). A segunda, também explorada por Roste e Miles (2005), que relatam a utilização de outras organizações públicas – como as instituições educacionais – sendo uma opção às barreiras transacionais com o setor privado. A utilização dessa fonte, porém, já apresentou baixa representatividade em outros contextos (BLOCH, 2013), sendo necessário aprofundar os estudos em outras populações do setor público. Neste caso não foram discriminadas as organizações educacionais pelo caráter público ou privado, o que pode auxiliar no entendimento desse recurso. Sabe-se, porém, que no setor privado, a escolha por universidades como fontes de inovação está associada à intensidade de pesquisa e desenvolvimento de produtos, assim como à definição estratégica pela utilização de fontes abertas de conhecimento (LAURSEN; SALTER, A., 2004).

Assim como ocorreu em investigações anteriores, os resultados destacaram a relação de fontes de inovação diretamente com o desempenho (COHEN; LEVINTHAL, 1990; YLIRENKO et al., 2000; RULKE et al., 2000; AMARA; LANDRY, 2005; LAURSEN; SALTER, A., 2006; PALMBERG, 2006; REICHSTEIN et al., 2008; FRENZ; IETTOGILLIES, 2009; MOL; BIRKINSHAW, 2009; SANTAMARÍA et al., 2009; YAM et al., 2011). Mas, além disso, esta pesquisa demonstrou que as fontes de inovação podem ser recursos alinhados aos processos de marketing, o que resgata a visão baseada em recursos com o objetivo de fornecer à organização barreiras concorrenciais e vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, J., 1991; GRANT, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993). Para a gestão de capacidades de marketing, essa relação oportuniza atuar com recursos organizacionais abrangentes, o que desafia os profissionais da área na busca dessas informações e conhecimentos.

Para o construto de capacidades de marketing os resultados apontaram forte covariância entre suas dimensões. Embora tenham sido propostos vinte e três indicadores no modelo inicial, apenas doze foram sustentados até a proposta final. Essa diminuição se deve principalmente pela covariância de erro entre indicadores de diferentes fatores e baixos carregamentos ou comunalidades, o que prejudicaria tanto a validade discriminante, quanto a convergente. Embora outros estudos já tenham apresentado a multidimensionalidade das

capacidades especializadas (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, 2012), é relevante destacar que o tratamento estatístico sugere a redefinição de fatores, considerando apenas três dimensões. No entanto, como evidenciaram os índices absolutos de ajuste e o processo de convergência do modelo, o tamanho pequeno da amostra em relação ao número de parâmetros estimados pode ter prejudicado essa análise.

Entre as aproximações evidenciadas nos resultados destacam-se: produto e preço; promoção e desempenho organizacional. Os relatórios de saída apontam inclusive possíveis caminhos de causalidade entre esses construtos de segunda ordem. A literatura da área não aborda essas questões nos artigos consultados, no entanto, torna-se relevante verificar se essa característica é apresentada também em outras populações da área pública. Possíveis explicações podem estar associadas ao processo de validade de conteúdo, em que ocorreu a adequação da escala ao contexto trabalhado, mas também às características da população, que pode atuar de forma muito próxima com esses construtos.

A relação entre promoção e o desempenho organizacional pode indicar traços culturais dos Correios, historicamente um dos grandes anunciantes nacionais com retorno em imagem de marca (CORREIOS, 2014). Consequentemente, também foi observada a aproximação de construtos de primeira ordem (CapMKT e Desempen). Ao analisar a covariância entre os indicadores de capacidades de marketing e desempenho, verificam-se diversos valores superiores a um para o item de inovação incremental de marketing. Dessa forma, a validade discriminante pode ter sido prejudicada pela permanência da inovação incremental de marketing e a exclusão de cinco indicadores do desempenho de inovação na tentativa de convergência do modelo. Foxall (1988) destaca a associação teórica entre marketing e inovação, sendo consideradas como sinônimos por alguns autores. Contudo, uma discussão mais aprofundada para pautar inferências carece de estudos envolvendo capacidades de marketing e desempenho na área pública. Por isso, são delineadas apenas sugestões a serem exploradas.

Apesar da proposição direcionada aos serviços com a inclusão da variável latente de responsividade, o construto não apresentou validade discriminante com a maioria das demais variáveis, prejudicando também os ajustes do modelo. Ou seja, os resultados sugerem que a característica de responsividade está diluída entre as capacidades de marketing na área pública, mas principalmente associada ao desempenho mais do que ao processo. Na proposição de Santos-Vijande et al. (2012) de inclusão da responsividade, a validade

discriminante é avaliada entre construtos de primeira ordem e construtos de segunda ordem separadamente. Embora apresentem validade discriminante entre capacidades de marketing e desempenho do cliente (satisfação e lealdade), os valores apresentados foram os mais próximos comparando-se aos demais construtos. Já entre as capacidades de marketing, a característica discriminante foi potencialmente validada, incluindo a responsividade. Nesse sentido, a preocupação em manter um atendimento relacional e proativo com o usuário no setor público é percebida como um resultado das capacidades de marketing, em detrimento do setor privado, como apontam Santos-Vijande et al. (2012) em que essas atividades apresentam-se como processo para a conquista da satisfação e da lealdade.

As capacidades de marketing, do ponto de vista da operacionalização do serviço público são caracterizadas pelo composto tradicional com direcionamentos sugeridos para a área por Buurma (2001) e Kaplan e Haenlein (2009). Dentre os elementos do composto de marketing, o preço apresentou coeficiente superior a todas as outras dimensões, seguido por produto e por praça. Promoção é caracterizada pela menor contribuição ao construto (,78), possível influencia da percepção deste fator atrelado ao desempenho. Mesmo assim, superior ao valor ideal de ,70 (HAIR et al., 2009). Os indicadores de cada elemento do composto de marketing fornecem um instrumento de coleta direcionado ao setor público, conforme necessidade apontada em estudos anteriores (SARAIVA; CAPELÃO, 2000; KAPLAN; HAENLEIN, 2009; PEATTIE et al., 2012) e destacam direcionamentos principalmente em preço, como percepção de valor, e em promoção, como a imagem pública e o boca-boca. É relevante destacar que o processo de adequação dos indicadores para área pública manteve a confiabilidade do instrumento.

Ainda no que se refere às capacidades de marketing, a função de mediação entre antecedentes diversos e desempenhos multidimensionais foi verificada neste estudo, o que reforça as conclusões em outros contextos (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER, 2000; MORGAN et al., 2003; WEERAWARDENA, 2003; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; FANG; ZOU, 2009; GRIFFITH et al., 2010; MERRILEES et al., 2011; VORHIES et al., 2011; NGO; O'CASS, 2012). Mais do que isso, expõe as capacidades de marketing não apenas como uma atividade periférica da administração pública, mas como fator determinante do desempenho superior, o que oferece suporte empírico aos ensaios teóricos que destacam o papel do marketing no setor (SARAIVA; CAPELÃO, 2000; KAPLAN; HAENLEIN, 2009; PEATTIE et al., 2012).

Com relação ao desempenho, os resultados alcançados reforçam sua multidimensionalidade apontada em outros estudos (ARNABOLDI; AZZONE, 2010; ZHONGHUA; YE, 2012). Observa-se, inclusive, que os fatores financeiros e de qualidade, destacados no início do processo de modernização da administração pública (OECD, 2009) possuem baixos coeficientes padronizados (,54 e ,57 respectivamente), apesar de contribuírem positivamente para o fator. Nesse contexto, é possível afirmar que a satisfação do usuário e a percepção positiva por outras organizações públicas assumem papel diferencial no desempenho organizacional do setor público e devem ser consideradas como consequentes das capacidades de marketing e fontes de inovação. Mesmo que a capacidade de generalização seja reduzida a partir da amostra e da diversidade das organizações públicas, o desempenho multidimensional deve ser considerado ao propor novos levantamentos sobre serviços públicos, uma vez que foram respaldados teórica e empiricamente. Dessa forma, a inclusão de indicadores provenientes de ensaios teóricos do setor público (MISOCZKY; VIEIRA, 2001; POLLITT, 2006) oportunizou medidas de desempenho organizacional adequadas às características desse contexto, em que as fontes de inovação e as capacidades de marketing podem influenciar positivamente.

Além da contribuição diferencial dos indicadores citados, verifica-se que os respondentes correlacionam a qualidade do serviço prestado aos resultados financeiros da organização. Entender os porquês dessa relação recai na utilização de técnicas qualitativas de pesquisa. Porém, a utilização nesta pesquisa da meta da organização como parâmetro para a resposta a esses indicadores pode ter influenciado a correlação. A abordagem utilizada neste estudo ao avaliar o ponto de vista da organização fornece informação distinta, mas complementar das proposições que expuseram possíveis relações entre custo\investimento com qualidade, sob a ótica organizacional (MATEI'S, 2008; OECD, 2009; ZHONGHUA; YE, 2012; ARNABOLDI; AZZONE, 2010); assim como as que se debruçaram sobre a relação da percepção de valor (principalmente impostos) com a qualidade da entrega do serviço público, sob a ótica do usuário (KAPLAN; HAENLEIN, 2009; HUGHES et al., 2011).

Os resultados expostos em desempenho de inovação são menos positivos do que os evidenciados em desempenho organizacional. Como já comentado, a distinção entre inovação incremental e radical não foi verificada. No processo de tratamento estatístico mantiveram-se apenas as variáveis DI_46, DI_47 e DI_48, relativas respectivamente à inovação incremental de marketing e inovação incremental e radical organizacional. A exclusão dos indicadores de

produto e processo pode estar associada ao modelo de negócio dos Correios, exposto na validade de conteúdo pelos especialistas da organização pesquisada. A AFE realizada isoladamente para desempenho de inovação já preconizava essa característica ao atrelar a inovação de produto e processo em um fator e marketing e organizacional em outro, quando forçadas duas dimensões em sua extração.

As unidades avaliadas foram o ponto mais próximo à entrega do serviço para os usuários, conforme sugerem diversos autores (CERVERA et al., 2001; LEKHI, 2007; YAM et al., 2011; BORINS, 2012; SOUSA et al., 2013). Contudo, a relação entre fontes e capacidades para o desempenho de inovação reflete a preocupação das unidades de negócios com a inovação em marketing e organizacional, mas possivelmente essas unidades percebem como distantes as tomadas de decisão relativas aos produtos e aos processos. Para verificar essa questão são sugeridas pesquisas comparativas no tópico de limitações e pesquisas futuras. Assim, as incursões científicas sobre serviços na comparação entre inovações radicais e incrementais (CHENG; KRUMWIEDE, 2012; BLOCH; BUGGE, 2013) devem ser entendidas com parcimônia no que se refere à generalização nos serviços públicos, uma vez que essa distinção não foi evidenciada para esta amostra.

Comparando-se as médias dos dados para o desempenho de inovação são observados valores altos e próximos para as duas abordagens. Este comportamento pode ser influenciado pela necessidade de inovação destacada na organização nos últimos anos devido à ampliação da competitividade, com observação de correlação entre os elementos incrementais e radicais. A AFC também evidenciou covariância entre os elementos radicais de inovação, com exceção da inovação organizacional, considerada no modelo final.

A contradição em relação à revisão de literatura é exposta também pela variável de controle. Em diversos estudos que envolvem desempenho e capacidades de marketing o tamanho da organização é um limitador na análise comparativa entre casos da amostra (VORHIES; MORGAN, 2005; KEMPER et al., 2011; VORHIES et al., 2011; WU, 2013). Para as unidades dos Correios, no entanto, o tamanho da organização, indicada pelo número de servidores, não apresentou influência sobre o desempenho. Destaca-se aqui a concentração dos respondentes em organizações de pequeno porte, característica influenciadora do resultado. Mas, ao avaliar diferentes governos, Maroto e Rubalcaba (2008) destacam que essa discussão geralmente é renegada em abrangência organizacional no setor público pela pesquisa de casos, mas defendem que há divergências sobre o tamanho do setor público e sua

relação com o desempenho na análise macro, impostas por variáveis intervenientes como investimento e inovação, consideradas mais influentes.

O modelo proposto converge aos direcionamentos gerais da literatura. Apesar de terem sido avaliadas proposições similares em outros contextos (MORGAN et al., 2003; VORHIES et al., 2011), a análise dos construtos de forma conjunta, especialmente por meio dos indicadores apresentados e do direcionamento ao setor público é relevante e inovadora tendo em vista as contribuições possibilitadas. Os modelos propostos anteriormente alcançaram resultados positivos tanto quando tratados por MEE, quanto por regressão. O estudo de Morgan et al. (2003) comparou organizações do Reino Unido e do Japão com CMIN/DF abaixo de 1,80 e índices incrementais de ,93 para o primeiro grupo e ,92 para o segundo, sendo o RMSEA respectivamente de ,062 e ,073. Vorhies et al. (2011) obtiveram R^2 de ,40 para seu modelo, o que sugere a participação significativa das variáveis independentes sobre a variância da variável dependente. Ainda que o presente estudo tenha adaptado diferentes escalas e testado dimensões distintas de desempenho no setor público de forma precursora, são observados ajustes compatíveis com as pesquisas precedentes, inclusive com índices incrementais superiores e RMSEA inferior. Os índices comparativos AIC e CAIC não foram utilizados nesta discussão, pois não estão disponíveis no artigo mencionado.

A contribuição para a teoria de marketing por meio deste modelo reforça a característica mediadora das capacidades citadas anteriormente e, mais do que isso, permite verificar a influência de recursos, não necessariamente presentes no departamento de marketing sobre as capacidades (MURRAY et al., 2011; VORHIES et al., 2011), assim como o efeito positivo dessa relação tanto para o desempenho organizacional, quanto para o desempenho de inovação. Portanto, as estratégias de marketing no serviço público com vistas à melhoria do desempenho podem ser gerenciadas tendo como referência os indicadores propostos por esta pesquisa.

Os resultados expostos sustentam de forma preliminar a proposição da relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação no desempenho público. Contudo, torna-se relevante comparar os objetivos propostos por esta pesquisa com os resultados obtidos. Essas relações somadas às limitações do estudo dão continuidade ao processo de investigação e, conforme apontado na proposição hipotético-dedutiva, geram novos problemas de pesquisa (MARKONI; LAKATOS, 2003).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de conhecimento realizada por esta pesquisa destaca-se pelo cumprimento dos objetivos propostos. Além disso, as contribuições teóricas e práticas respaldam a funcionalidade deste estudo ao oferecer referências diretas às lacunas observadas nessas dimensões. Como proposição final, são delineadas as limitações e sugestões de pesquisas na linha de estratégia de marketing.

Ao retomar o objetivo geral proposto por este trabalho, que visa à análise da relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação no desempenho de serviços públicos, verifica-se que as capacidades de marketing atuam como elemento mediador entre fontes de inovação e desempenho, mas também com impacto direto e positivo. Mais do que isso, foi possível verificar quais os indicadores mais influentes. Isto é, por meio de quais fontes de inovação as capacidades de marketing relacionadas à entrega do serviço público são desenvolvidas. Portanto, as fontes de inovação podem ser consideradas como recursos às capacidades de marketing no atingimento tanto de desempenho organizacional, quanto de alguns indicadores de desempenho de inovação.

No que tange aos objetivos específicos, verifica-se que as fontes de inovação no serviço público, representado aqui pelos Correios, foram caracterizadas por duas dimensões específicas: fontes internas e externas à organização. Ou seja, suportam a literatura no que concerne ao aproveitamento do conhecimento organizacional ou exploração de conhecimentos externos. No entanto, mais do que isso, conclui-se que são potencialmente válidas ao modelo apresentado as fontes internas de Pesquisa Realizada pelos Correios, Suporte Técnico da Regional e Padronização e Melhoria no Atendimento e Manuais de Serviço; e as fontes externas como Clientes Pessoa Jurídica, Universidades, Faculdades e Institutos Tecnológicos e Associações Profissionais ou Sindicais. A relação com o desempenho é parcialmente mediada por capacidades de marketing, o que sugere ainda a influência direta das fontes sobre o desempenho de serviços públicos.

As capacidades de marketing não limitam sua contribuição à discussão periférica em operacionalizá-las ou não. Em vez disso, são percebidas como elementos cruciais e intimamente relacionadas ao desempenho. Em sua caracterização geral verifica-se a

pertinência do composto de marketing ao setor público a partir da adequação de escalas utilizadas no setor privado. No entanto, suas dimensões são dificilmente percebidas como independentes. Pode-se concluir também que as dimensões de Preço e Produto obtiveram ligeira vantagem aos demais itens do composto, ao serem avaliadas em conjunto com fontes de inovação e desempenho. Contudo, a validade discriminante entre capacidades de marketing e desempenho ainda deve ser explorada no que concerne à caracterização desses dois construtos, tendo em vista outras populações da área pública e o tamanho da amostra.

A caracterização do desempenho público foi dividida em dois elementos, nomeados de desempenho organizacional e desempenho de inovação. O primeiro, relacionado à capacidade de realizar e converter essa capacidade em resultados imediatos e duradouros, com itens abrangentes como resultado financeiro, resultado de qualidade do serviço prestado, satisfação do público atendido e percepção de outras organizações públicas. O desempenho de inovação é entendido como a implementação de esforços totalmente novos ou significativamente melhorados sobre produtos\serviços, processos, marketing e a organização. No entanto, foram respaldadas por esse modelo, nas unidades de entrega do serviço, apenas as iniciativas incrementais de marketing e tanto os esforços radicais, quanto incrementais de inovação organizacional.

O modelo apresentado contribui para o entendimento de dois aspectos gerais, decupados posteriormente: o pensamento estratégico em marketing no setor público, embasado por recursos organizacionais e a inclusão da inovação como elemento inerente dessa discussão. Para a análise das contribuições desta pesquisa são retomados os Quadros 1 e 2, apresentados na introdução.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Ao determinar as capacidades de marketing como um dos temas prioritários de estudo na área até este ano, assim como a compreensão da inovação em serviços como um dos temas de interesse até 2016 pelo MSI (2014), esta pesquisa possibilitou o entendimento dos dois elementos associados ao desempenho. Em especial, contribuiu para a compreensão

de um dos recursos utilizados por capacidades de marketing, lacuna apresentada por diversos autores (MORGAN et al., 2003; MORGAN; VORHIES; et al., 2009; MURRAY et al., 2011; VORHIES et al., 2011). Não apenas permitiu verificar a relevância das fontes de inovação para as capacidades de marketing como também caracterizou quais são as mais pertinentes no modelo apresentado, o que permite contribuições futuras mais específicas.

No que se refere às contribuições acadêmicas para fontes de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; MARCH, 1991; WEERAWARDENA, 2003; YAM et al., 2011; MORGAN, 2012a), este estudo possibilitou a compreensão descritiva da influência em variáveis não pertencentes à inovação. Além disso, proporcionou a discussão sobre a relação de construtos empiricamente relacionados, mas que são teoricamente pouco associados como objeto de pesquisa (MORGAN et al., 2003; LEKHI, 2007; LIU; KO, 2011; VORHIES et al., 2011; LIMA; VARGAS, 2012). Nesse sentido, verificou a influência direta e positiva das fontes de inovação sobre a capacidade especializada de marketing, distinguindo suas dimensões e indicadores. Consequentemente, forneceu um modelo embasado teórica e empiricamente para entender relações diretas e indiretas dessas variáveis com o desempenho, o que reforça a contribuição teórica tendo em vista os poucos estudos conjuntos sobre o tema.

Para o desempenho, a análise descritiva das variáveis que o compõem torna-se mais importante, uma vez que sua multidimensionalidade e construção de instrumentos que englobem questões financeiras e não financeiras ainda é discutida pela comunidade científica (OECD, 2009; VAN DOOREN et al., 2010; ZHONGHUA; YE, 2012). Assim, o instrumento de coleta distingue-se de proposições anteriores por dois motivos: a inclusão conjunta de variáveis de desempenho organizacional e de inovação e seu direcionamento às características diferenciais de desempenho público, adequação igualmente abordada como crucial no contexto de serviços, independente de sua característica pública ou privada, exposta na literatura como uma necessidade contemporânea nos levantamentos de campo (SALAZAR; HOLBROOK, 2004; OECD, 2005; REICHSTEIN et al., 2008; KAPLAN; HAENLEIN, 2009; OSTROM et al., 2010; LIMA; VARGAS, 2012).

Em resumo, a contribuição acadêmica expõe 1) quais fontes de inovação podem atuar como elementos influenciadores das capacidades de marketing e como essas capacidades se caracterizam no setor público com foco no desempenho; 2) a possibilidade das fontes de inovação afetarem outros elementos não pertencentes diretamente ao contexto de inovação e sua caracterização no campo estudado; 3) a adequação de instrumento de coleta

aos serviços públicos, em especial no delineamento multidimensional do desempenho 4) a proposição de um modelo integrador entre marketing e inovação, uma vez que o desempenho é afetado por diversas variáveis organizacionais.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Com base na competitividade do setor (ACCENTURE, 2014) e relevância empírica do marketing (KAPLAN; HAENLEIN, 2009) e da inovação (BLOCH; BUGGE, 2013), recentemente reforçada no setor público, é que a caracterização dos construtos torna possível gerenciar ações com vistas ao desempenho superior. Portanto, o suporte estratégico fornecido pelo modelo é também desdobrado em suas possibilidades táticas e operacionais. Para fontes de inovação, por exemplo, percebe-se a necessidade de contemplar ações integradoras de aproveitamento e exploração de conhecimentos, com possibilidade de diversas fontes ainda pouco exploradas pela amostra. Outra contribuição possibilitada direciona-se à necessidade de manutenção do investimento para as fontes internas por sua significância empírica, principalmente o investimento em pesquisa, percebido pelas unidades descentralizadas como prioritário para o desempenho organizacional e de inovação.

A investigação dos construtos na área pública evidencia a atuação de marketing como processo significativamente atrelado ao desempenho. Como capacidade precisa ser nutrida por recursos dificilmente adquiridos por concorrentes (VORHIES et al., 2011; MORGAN, 2012), o modelo possibilitou a identificação de uma parte desses recursos. A pesquisa caracteriza também as capacidades especializadas de marketing no ambiente público, o que possibilita a gestão desses itens. O processo de tratamento estatístico expõe itens que não foram suportados até a conclusão do modelo, sendo possível considerá-los na contribuição empírica para o fortalecimento dessas variáveis. Os elementos do composto de marketing possuem contribuições elevadas e próximas uma das outras, o que revela a gestão adequada da área na percepção dos gestores das unidades descentralizadas, ao compará-la com a gestão dos concorrentes.

A contribuição dedicada ao desempenho destaca-se pelo entendimento de como a relação entre variáveis pode influenciá-lo, assim como a inclusão de indicadores vistos como relevantes na área pública. Verifica-se que a influência da relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação é maior para os indicadores de desempenho atrelados às relações externas como satisfação do público atendido e percepção de outras organizações públicas, do que às relações imediatas de qualidade do serviço prestado e resultado financeiro. Para o desempenho de inovação, a relação entre capacidades de marketing e fontes é potencialmente válida para as melhorias das propostas de marketing, assim como para novas proposições e melhorias das propostas já existentes relacionadas à organização. Dessa forma, os responsáveis pelas agências dos Correios não identificam a possibilidade de atuar fortemente sobre a inovação em produto\serviço e processo.

Sinteticamente, a contribuição gerencial expõe 1) um modelo estrategicamente abrangente com possibilidade de desdobramento tático e operacional ao atuar com variáveis latentes e observáveis no nível de entrega do serviço; 2) a caracterização dos construtos para a área pública com possibilidade de gestão dessas variáveis; 3) a possibilidade de atuar diretamente sobre o desempenho em relação aos concorrentes, na área de marketing e inovação.

5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Os resultados apresentados por esta pesquisa devem ser analisados com base em suas limitações intrínsecas: análise de uma única área de competência da administração pública, tamanho e processo amostral em relação à complexidade do modelo e uso de indicadores subjetivos de desempenho. As sugestões para pesquisas são respaldadas em parte por essas limitações e, por isso, dispostas simultaneamente no decorrer do texto.

Para viabilizar a pesquisa inicial de marketing e inovação relacionados ao desempenho do setor público foi proposta, em acordo com a contribuição de Laing (2003), a análise de uma população com características estruturais e ambientais de julgamento do consumidor, similares ao ambiente privado. Nesse sentido, trata-se de um primeiro esforço de

adaptação do instrumento de coleta para seguir até as organizações mais distantes das características privadas. Como destacam Roste e Miles (2005), a administração pública é composta por uma variedade de organizações, com diversas especificidades mesmo quando são consideradas organizações da mesma área, como saúde, educação e segurança. Logo, essa diversidade não é respaldada nesta pesquisa, o que interfere na possibilidade de generalização do estudo. Por isso, são sugeridas investigações por meio da replicação do instrumento de coleta em amostras múltiplas de organizações públicas. Inicialmente, sugerem-se pesquisas dispostas às organizações com proximidade ao contexto privado, mas que caminhem gradativamente ao ambiente híbrido como a área da saúde e da educação e posteriormente às organizações de interesse exclusivamente público.

Outra limitação à generalização dos resultados recai sobre o tamanho e o processo amostral. O tamanho da amostra, apesar de suprir as condições mínimas expostas na literatura, é um limitador tendo em vista o número de parâmetros a serem estimados. Essa característica fica evidente nos momentos de sub-identificação do modelo, assim como da variância negativa para sua convergência. Assim, são sugeridas parcerias com outras organizações públicas, como as ocorridas nesta pesquisa, para garantir amostras significativas e representativas, alinhadas a valores superiores a quinhentos casos como expõem Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2010) para os modelos complexos. O processo amostral, por sua vez, embora tenha sido útil para a coleta de um número significativo de casos, impede a generalização por não ser uma amostra probabilística. Essa questão foi explorada no capítulo de metodologia deste trabalho e reflete igualmente a necessidade de parcerias para seu cumprimento.

Embora a correlação entre indicadores objetivos e subjetivos de desempenho tenha sido identificada, a utilização de dados objetivos quando disponíveis deve ser privilegiada (DESS; ROBINSON, 1984; PERIN; SAMPAIO, 1999), uma vez que essa característica apresenta apenas uma aproximação da realidade. Para minimizar essa deficiência foi proposto no instrumento de coleta a comparação com as metas já utilizadas para os indicadores de qualidade e desempenho financeiro, na ausência de acesso aos dados. No entanto, sugere-se a busca por indicadores objetivos, ao mesmo tempo em que a administração pública implementa indicadores de desempenho em diferentes níveis e de forma adequada às suas necessidades.

Ainda são sugeridos estudos que abarquem outros elementos da inovação e recursos organizacionais em conjunto com as capacidades de marketing, devido à complementaridade dessas áreas de conhecimento (HURLEY; HULT, 1998; MORGAN et al., 2003; WEERAWARDENA, 2003; MSI, 2014). Esse esforço guia contribuições para entender os elementos utilizados por capacidades de marketing (MORGAN et al., 2003; WEERAWARDENA, 2003; MURRAY et al., 2011; VORHIES et al., 2011) com a finalidade de reforça-las nas organizações. Variáveis moderadoras no contexto público podem auxiliar no entendimento do desempenho em situações específicas, mas rotineiras desse contexto, como aponta o estudo de Speklé e Verbeeten (2014).

Especificamente para o campo de estudo analisado sugere-se o aprofundamento da caracterização do desempenho, iniciado aqui com a inclusão da percepção política atrelada à satisfação do público atendido, qualidade do serviço prestado e resultado financeiro. Neste caso, as incursões da administração pública por sistemas de gerenciamento de desempenho (CAVALLUZZO; ITTNER, 2004; POLLITT, 2006; ARNABOLDI; AZZONE, 2010; ZHONGHUA; YE, 2012; SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014) podem ampliar as possibilidades de variáveis dependentes, em acordo com cada uma das áreas investigadas. A validade discriminante, não atingida no teste empírico, também leva ao processo de análise da aproximação entre capacidades de marketing e desempenho na área pública. Como sugestão propõe-se avaliar modelos alternativos de caracterização de desempenho em relação às fontes de inovação e capacidades de marketing.

Assim como se encontra a análise dos construtos na área privada (MURRAY et al., 2011; VORHIES et al., 2011), sugere-se que, após estudos quantitativos entre a relação dos construtos, seja entendido o processo pelo qual as capacidades de marketing são desenvolvidas, mais do que sua verificação de influência em variáveis dependentes. Uma possibilidade para entender como as capacidades são formadas e direcionadas ao desempenho superior é o acompanhamento qualitativo das melhores práticas no contexto público.

Por fim, as diferentes competências das organizações públicas em relação aos níveis estratégico, tático e operacional (CERVERA et al., 2001; LEKHI, 2007; BORINS, 2012; SOUSA et al., 2013) levam à necessidade de pesquisas multiníveis. O desempenho de inovação verificado nesta pesquisa é uma característica a ser levada em conta nessas propostas, assim como a configuração das capacidades de marketing para as diferenças instâncias. Além disso, a necessidade de entender não apenas os resultados imediatos dos

serviços públicos, mas também suas consequências sociais, como relatam Van Dooren et al. (2010), reforça a inclusão de variáveis dependentes relacionadas a essa característica em estudos longitudinais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Tejetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um balanço critico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, p. 67–86, 2007.

ACCENTURE **Achieving High Performance in the Postal Industry**. Disponível em <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Achieving-High-Performance-in-the-Postal-Industry-2013-Research-and-Insights.pdf> Acesso em 15/08/2014.

ADAMS, R.; BESSANT, JOHN; PHELPS, R. Innovation Management Measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21–47, 2006.

AMARA, N.; LANDRY, R. Sources of Information as Determinants of Novelty of Innovation in Manufacturing firms: Evidence from the 1999 statistics Canada Innovation Survey. **Techonovation**, v. 25, p. 245–259, 2005.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33–46, 1993.

ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. Constructing Performance Measurement in the Public Sector. **Critical Perspective on Accounting**, v. 21, p. 266–282, 2010.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. 2 re. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BARNEY, J. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. No.1, p. 99–120, 1991.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, p. 1173-1182, 1986.

BECK, T.; LEVINE, R.; LOAYZA, N. Finance and the Sources of Growth. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 261–300, 2000.

BENTLER, P.; CHOU, C. Practical Issues in Structural Equation Modeling. **Sociological Methods and Research**, 16, 78-117, 1987.

BERTUCCI, J. L. O. DE. Ambiente, Estratégia e Performance Organizacional no Setor Industrial e de Serviços. **Revista de Administração de Empresa**, v. 45, n. No.3, p. 10–24, 2005.

BESSANT, J.; DAVIES, A. Managing Service Innovation. **DTI Occasional Paper**, v. DTI Occasi, n. 9, p. 61–95, 2007.

BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance. **Internacional Marketing Review**, v. 25, n. No.6, p. 651–673, 2008.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation—From Theory to Measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 133–145, 2013.

BORINS, S. **Innovation in Business and Government: Looking Forward**. Australian National University, 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. DE. Inovação no Setor Público: Análise da Produção Científica em Periódicos Nacionais e Internacionais da Área de Administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. No.1, p. 227–248, 2013.

BRASIL **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 09/06/2014a.

BRASIL **Decreto-Lei nº 509 de 20 de Março de 1969**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0509.htm> Acesso em 20/09/2014b.

BRASIL **Lei nº 12.490 de 16 de Setembro de 2011**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12490.htm> Acesso em 20/09/2014c.

BRETTEL, M.; CLEVEN, N. J. Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance. **Creativity & Innovation Management**, v. 20, n. 4, p. 253–272, 2011.

BUTLER, P.; COLLINS, N. Marketing Public Sector Services: Concepts and Characteristics. **Journal of Marketing Management**, v. 11, p. 83–96, 1995.

BUURMA, H. Public Policy Marketing: Marketing Exchange in the Public Sector. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. No.11/12, p. 1287–1300, 2001.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2nd ed. New York, NY: Routledge, 2010.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. **Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models**. New York, NY: Academic Press, 1983.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. **Higher Education: Handbook of Theory and Research**. Vol. XI, New York: Agathon Press, 1996.

CAMPBELL, D. T. The Informant in Quantitative Research. **The American Journal of Sociology**, v. 60, No. 4, p. 339–342, 1955.

CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 167–199, 2005.

CAVALLUZZO, K. S.; ITTNER, C. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government. **Accounting, Organizations and Society**2, v. 29, p. 243–267, 2004.

CERVERA, A.; MOLLÁ, A.; SANCHEZ, M. Antecedentes and Consequences of Market Orientation in Public Sector. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 11/12, p. 1259–1286, 2001.

CHENG, C. C.; KRUMWIEDE, D. The Role of Service Innovation in the Market Orientation - New Performance Linkage. **Technovation**, v. 32, p. 487–497, 2012.

CHURCHILL, G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, 16, p. 64–73, 1979.

CIS. **Community Innovation Survey**. No. 8, European Comission: Eurostat, 2013.

CNI-IBOPE. **Pesquisa CNI-IBOPE Edição Especial**. Disponível em <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2014/12/17/31/CNI-IBOPE-AvaliacaodoGoverno_Julho2013.pdf> Acesso em 10/04/2014.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569–596, 1989.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absortive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, No. 1, p. 128–152, 1990.

CORBETTA, P. **Social Research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WPO. **The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation**. Geneva, Ithaca, and Fontainebleau, 2013.

CORREIOS. **Relatório da Administração da ECT (exercício 2013)**. Brasília, DF, 2014.

COSTELLO, A. B.; OSBORNE, J. W. Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. **Practical Assessment Research and Evaluation**, v. 10, No. 7, p. 1–9, 2005.

CRÉPON, B.; DUGUET, E.; MAIRESSE, J. Research, Innovation, and Productivity: An Econometric Analysis at the Firm Level. ,1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ-ROS, S.; CRUZ, T. F. G.; PÉREZ-CABAÑERO, C. Marketing Capabilities, Stakeholders' Satisfaction, and Performance. **Service Business**, v. 4, p. 209–223, 2010.

DALKIR, K. **Knowledge Management and Practice**. Oxford, Elsevier Butterworth-Hememann , 2005.

DAMANPOUR, F.; EVAN, W. Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 392–409, 1984.

DAVIS, G. F.; COBB, J. A. Resource Dependence Theory: past and future. **Stanford’s Organization Theory Renaissance**, v. 28, p. 21–42, 2010.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. Oct., p. 37–52, 1994.

DESHPANDE, R.; WEBSTER, F. E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 3–15, 1989.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. J. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265–273, 1984.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development: theory and applications**. 2nd ed. London, UK: SAGE Publications, 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. No.12, p. 1504–1511, 1989.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. New York, Harper and Row Publishers, 1954.

DUBNICK, M. Accountability and the Promise of Performance. **Public Performance & Management Review**, v. 28, n. No.3, p. 376–417, 2005.

DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 277–285, 2005.

EDGAR, W. B.; LOCKWOOD, C. A. Organizational Competencies: Clarifying the Construct. **Journal of Business Inquiry**, p. 21–32, 2008.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

EMERSON, R. M. Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. No.1, p. 31–41, 1962.

EUROPEAN COMMISSION. **Innovation Union Scoreboard 2013**. Belgium, 2013.

FABRINGAR, L. R.; MACCALLUM, R. C.; WEGENER, D. T.; STRAHAN, E. J. Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Psychological Research. **Psychological Methods**, v. 4, n. 3, p. 272–299, 1999.

FAGENBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford, Oxford University Press, 2006.

FANG, E.; ZOU, S. Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 742–761, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. XVIII, p. 39–50, 1981.

FOXALL, G. R. Editorial Introduction - Marketing and Innovation: Research and Practice. **Journal of Marketing Management**, v. 3, n. 3, p. 231–237, 1988.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of their Consequences and Framework for Research. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 79–119, 2012.

FREITAS, H.; OLIVERIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.

FRENZ, M.; IETTO-GILLIES, G. The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. **Research Policy**, v. 38, p. 1125–1135, 2009.

FUGLSANG, L. Bricolage and invisible innovation in public service innovation. **Journal of Innovation Economics**, n. 5, p. 67–87, 2010.

GALLOUJ, F. **Innovation in the Service Economy: the new wealth of nations**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, No. 3, p. 114–135, 1991.

GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**, v. 7, n. No.4, p. 375–387, 1996.

GRIFFITH, D. A.; YALCINKAYA, G.; CALANTONE, R. J. Do Marketing Capabilities Consistently Mediate Effects of Firm Intangible Capital on Performance Across Institutional Environments? **Journal of World Business**, v. 45, p. 217–227, 2010.

HAGEDOORN, J.; DUYSTERS, G. External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 39, No.2, p. 167–188, 2002.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. Seventh ed. 2009.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

- HASHI, I.; STOJCIC, N. The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using a Multi-Stage Model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. ,2013.
- HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: a review and agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687–717, 2006.
- HELDEN, G. J. V. Researching Public Sector Transformation: The Role of Management Accounting. **Financial Accountability & Management**, v. 21, No.1, p. 99–133, 2005.
- HELDEN, G. J. V.; REICHARD, C. A Meta-Review of Public Sector Performance Management Research. **Tékhne**, v. 11, p. 10–20, 2013.
- HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource Dependence Theory: A Review. **Joournal of Management**, v. 35, p. 1404–1427, 2009.
- HIPP, C.; GRUPP, H. Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies. **Research Policy**, v. 34, p. 517–535, 2005.
- HOOD, C. The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations, and Society**, 20(2/3), 93–109, 1995.
- HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures. **Organization Science**, v. 2, n. No.1, p. 88–115, 1991.
- HUGHES, A.; MOORE, K.; KATARIA, N. **Innovation in Public Sector Organisations: A Pilot Survey for Measuring Innovation Across the Public Sector**. London, UK, 2011.
- HURLEY, R. F.; HULT, T. G. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Intergation and Emperical Examination. **Jounal of Marketing**, v. 62, p. 42–54, 1998.
- IBGE. **Pesquisa de Inovação 2011**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 2013.
- IBGE **Pesquisa Anual de Serviços 2012**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 2014a.
- IBGE **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Subclasses 2.2**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>> Acesso em 05/06/2014b.
- KALEKA, A. When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resource and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. No.1, p. 40–58, 2011.
- KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. The Incerasing Importance of Public Marketing: Explanations, Applications and Limits of Marketing within Public Administration. **European Management Journal**, v. 27, p. 197–212, 2009.

KEMPER, J.; ENGELEN, A.; BRETTEL, M. How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of International Marketing**, v. 19, No.3, p. 87–112, 2011.

KEMPER, J.; SCHILKE, O.; BRETTEL, M. Social Capital as a Microlevel Origin of Organizational Capabilities. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, No.3, p. 589–603, 2013.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

KETTL, D. F. A Revolução Global: Reforma da Administração do Setor Público. In PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KIRK, J.; MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1–18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, n. Nov., p. 467–77, 1993.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no Setor Público: um guia para um desempenho mais eficaz**. São Paulo: Bookman, 2008.

KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v.72, p. 1–11, 2008.

LAING, A. Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services. **Marketing Theory**, v. 3, No.4, p. 427–445, 2003.

LAMB, C. W. J. Public Sector Marketing is Different. **Business Horizons**, , n. July-August, p. 56–60, 1987.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Searching High and Low: What Types of Firms Use Universities as a Source of Innovation? **Research Policy**, v. 33, p. 1201–1215, 2004.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for Innovation: The Role of Openness In Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 131–150, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.; SIMAN, L. M. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Artmed, 1999.

LEKHI, R. **Public Service Innovation: A Research Report for the Work Foundation's Knowledge Economy Programme**. Manchester, 2007.

LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, p. 111–125, 1992.

LIAO, J.; KICHUL, J. R.; MA, H. Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, No.3, p. 263–286, 2009.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos Internacionais sobre Inovação no Setor Público: Como a Teoria da Inovação em Serviços pode Contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46, No. 2, p. 385–401, 2012.

LIU, G.; KO, W.-W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. XX, X, p. 1–29, 2011.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOWIK, S.; ROSSUM, D. VAN; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate Through Bridging Capabilities. **Journal of Small Business Management**, v. 50, No.2, p. 239–256, 2012.

MAKADOK, R. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 387–401, 2001.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, No.1, p. 71–87, 1991.

MAROTO, A.; RUBALCABA, L. Structure, Size and Reform of the Public Sector in Europe. In: P. Windrum; P. Koch (Eds.); **Innovation in Public Sector Services: entrepreneurship, creativity and management**. p.41–63, 2008. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. No.4, p. 580–607, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 13. ed., rev., atual. e moder. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. & THEOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARX, K.; ENGELS, F. **O Manifesto Comunista**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

MATEI, A. MATEI, L. Statistic Instruments for Performance Evaluation in the Public Sector. a case study for Romania. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, vol. 5, p. 35-52, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5ª ed., vol.1, São Paulo: Atlas, 1999a.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5ª ed., vol.2, São Paulo: Atlas, 1999b.

MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing Capabilities: Antecedents and Implications for B2B SME Performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 368–375, 2011.

MILES, I. **Innovation in Services** In FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. The Oxford Handbook of Innovation. New York, Oxford University Press, 2006.

MILLER, M. H. Financial Innovation: the last twenty years and the next. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 21, No. 4, 459-471, 1986.

MISOCZKY, M. C.; VIEIRA, M. M. F. Desempenho e Qualidade no Campo das Organizações Públicas: Uma Reflexão sobre Significados. **Revista de Administração Pública**, v. 35, No. 5, p. 163–177, 2001.

MOL, M. J.; BIRKINSHAW, J. The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1269–1280, 2009.

MOLLER, K.; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. **California Management Review**, v. 50, No.3, p. 31–46, 2008.

MORGAN, N. A. Marketing and Business Performance. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 40, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking Marketing Capabilities with Profit Growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, p. 284–293, 2009a.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 909–920, 2009b.

MORGAN, N. A.; ZOU, S.; VORHIES, D. W.; KATSIKEAS, C. S. Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. **Decision Sciences**, v. 34, No. 2, p. 287–321, 2003.

MSI – Marketing Science Institute. **Research Priorities** Disponível
<<http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/>> Acesso em 01/05/2014.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the Public Sector**. London, 2003.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academic Market Science**, v. 39, p. 252–269, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: issues and applications**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.

NGO, L. V.; O’CASS, A. Performance Implications of Market Orientation, Marketing Resources, and Marketing Capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1-2, p. 173–187, 2012.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3rd ed. McGraw-Hill, 1994.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. Organization for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities Paris, 2005.

OECD. **Innovation and Growth: Rationale for an Innovation Strategy**. Organization for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities. Paris, 2007.

OECD. **Measuring Government Activity**, Organization for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities. Paris, 2009.

OSTROM, A. L.; BITNER, M. J.; BROWN, S. W. et al. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 4–36, 2010.

PALMBERG, C. The sources and Success of Innovations - Determinants of Commercialisation and Break-Even Times. **Technovation**, v. 26, p. 1253–1267, 2006.

PEATTIE, S.; PEATTIE, K.; THOMAS, R. Social Marketing as Transformational Marketing in Public Services: The Case of Project Bernie. **Public Management Review**, v. 14, No. 7, p. 987–1010, 2012.

PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. Wiley, New York, 1959.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos. **XXIII Encontro Nacional Anpad (EnANPAD)**, p. 13, 1999.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, No. 3, p. 179–191, 1993.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

POLLITT, C. Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, p. 25–44, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. May-June, p. 78–90, 1990.

PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. **Behavior Research Methods**, v. 40, No. 3, p. 879–891, 2008.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, v. 26, No.1, p. 22–40, 2001.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no Setor Público: Uma Análise do Choque de Gestão (2003-10) sob Ótica dos Servidores e dos Preceitos Teóricos Relacionados à Inovação no Setor Público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, No.3, p. 679–705, 2010.

RASTOGI, P. N. Sustaining Enterprise Competitiveness – is human capital the answer? **Human Systems Management**, 19, p. 193–203, 2000.

REICHSTEIN, T.; SALTER, A. J.; GANN, D. M. Break on Through - The Sources of Product and Process Innovation Among UK Construction Firms. **Industry and Innovation**, v. 15, No. 6, p. 601–625, 2008.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**, v. 35, No.3, p. 718–804, 2009.

ROSTE, R.; MILES, I. Differences between Public and Private Sector Innovation. **Innovation in the Public Sector: On the Differences between Public and Private Sector**. p.22–39, 2005. Oslo: PUBLIN.

RULKE, D. L.; ZAHEER, S.; ANDERSON, M. H. Sources of Managers’ Knowledge of Organizational Capabilities. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 82, No.1, p. 134–149, 2000.

SAAL, F. E.; DOWNEY, R. G.; LAHEY, M. A. Rating the Ratings: assessing the psychometric quality of rating data. **Psychological Bulletin**, 88, p. 413–428, 1980.

SALAZAR, M.; HOLBROOK, M. B. A Debate on Innovation Surveys. **Science and Public Policy**, v. 31, No.4, p. 254–266, 2004.

SANTAMARÍA, L.; NIETO, M. J.; BARGE-GIL, A. Beyond Formal R&D: Taking Advantage of Other Sources of Innovation in Low - and Medium - Technology Industries. **Research Policy**, v. 38, p. 507–517, 2009.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. No.4, p. 643–671, 2009.

SANTOS-VIJANDE, L.; SANZO-PÉREZ, M. J.; GUTIÉRREZ, J. A. T.; RODRÍGUEZ, N. G. Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. **Journal of CENTRUM Cathedra**, v. 5, n. 1, p. 24–42, 2012.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A Nova Administração Pública e o Foco no Cidadão: Burocracia x Marketing? **Revista de Administração Pública**, v. 32, No.2, p. 59–77, 2000.

SCHERER, P. D.; LEE, K. Institutional Change in Large Law Firms: a resource dependence perspective and institutional perspective. **Academy of Management**, vol. 45, No. 1, p.102–119, 2002.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SLOMSKI, V.; CAMARGO, G. B. DE; AMARAL FILHO, A. C. C. DO; SLOMSKI, V. G. A Demonstração do Resultado Econômico e Sistemas de Custeamento como Instrumentos de Evidenciação do Cumprimento do Princípio Constitucional da Eficiência, Produção de Governança e Accountability no Setor Público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Mu. **Revista de Administração Pública**, Jul/Ago, p. 933–957, 2010.

SOBEL, M. E. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S Leinhardt (Ed.), **Sociological Methodology**. Washington, DC: American Sociological Association, p. 290–312, 1982.

SONG, M.; BENEDETTO, A.; NASON, R. W. Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 35, p. 18–34, 2007.

SOUSA, M. M. DE; FERREIRA, V. R. S. DE; NAJBERG, E.; MEDEIROS, J. J. Inovação no Serviço Público Brasileiro: Análise de 16 Edições do Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. XXXVII EnANAPAD. **Anais...** p.11, 2013.

SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F. H. M. The Use of Performance Measurement Systems in the Public Sector: Effects on Performance. **Management Accounting Research**, v. 25, p. 131–146, 2014.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 5th ed. Boston: Pearson, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

THE GALLUP ORGANIZATION. **Innobarometer 2010 - Analytical Report: Innovation in Public Administration**. Budapest, HU, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, JOHAN; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Fourth Edition. John Wiley & Sons, 2009.

TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. Capabilities, Cognition, and Inertia: evidence from digital imaging. **Strategic Management Journal**, 21, p. 1147–1161, 2000.

TYNAN, C.; MCKECHNIE, S. Experience Marketing: A Review and Reassessment. **Journal of Marketing Management**, v. 25, No.5-6, p. 501–517, 2009.

ULRICH, D.; BARNEY, J. B. Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. **Academy of Management Review**, v. 9, No.3, p. 471–431, 1984.

VAN DOOREN, W.; BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Performance Management in the Public Sector**. London, Routledge, 2010.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, January, p. 1–17, 2004.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, No. 4, p. 801–814, 1986.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. No.1, p. 109–122, 1987.

VINZI, V. S.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. **Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications**. Springer, 2010.

VON HIPPEL, E. **The Sources of Innovation**. 1^a ed. New York: Oxford University Press, 1988.

VORHIES, D. W. An Investigation of the Factors Leading to Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, p. 3–23, 1998.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 45, n. No.2, p. 145–173, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 80–94, 2005.

VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C. W. Product-market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, 30, p. 1310-1334, 2009.

VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSH, V. D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 39, p. 736–756, 2011.

WALKER, R. M.; BREWER, G. A.; BOYNE, G. A.; AVELLANEDA, C. N. Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? **Public Administration Review**, , n. Sep/Oct, p. 707–717, 2011.

WALSH, K. Marketing and Public Sector Management. **European Journal of Marketing**, v. 28, No.3, p. 63–71, 1994.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**, New York: Oxford University Press, 1947.

WEBSTER, F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1–17, 1992.

WEBSTER, F. E. J. The Rediscovery of the Marketing Concept. **Business Horizons**, , n. May-June, p. 29–39, 1988.

WEERAWARDENA, J. The role of mkt capability in innovation based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, p. 15–35, 2003.

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. Exploring the Characteristics of the Market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 419–428, 2004.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171–180, 1984.

WERNERFELT, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. **Strategic Management Journal**, v. 16, No.3, p. 171–174, 1995.

WRY, T.; COBB, A. J.; ALDRICH, H. E. More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. **The Academy of Management Annals**, v. 7, No.1, p. 439–48, 2013.

WU, J. Marketing Capabilities, Institutional Development, and the Performance of Emerging Market Firms: A Multinational Study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, p. 36–45, 2013.

YAM, R. C.; LO, W.; TANG, E. P. Y.; LAU, A. K. W. Analysis of Sources of Innovation, Technological Innovation Capabilities, and Performance: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturing Industries. **Research Policy**, v. 40, p. 391–402, 2011.

- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. **Strategic Management Journal**, 2000.
- YU, W.; RAMANATHAN, R.; NATH, P. The Impacts of Marketing and Operations Capabilities on Financial Performance in the UK Retail Sector: A Resource-based Perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 25–31, 2014.
- ZHAO, X.; LYNCH JR., J. G.; CHEN, Q. Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis. **Journal of Consumer Research**, v. 37, No. 2, p. 197–206, 2010.
- ZHONGHUA, C.; YE, W. Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement. **Physics Procedia**, v. 25, p. 793–799, 2012.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, No.3, p. 339–351, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA.....	224
---	-----

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA



Pesquisa sobre Inovação e Marketing - UFPR - 2014
2º Semestre de 2014

A Diretoria Regional do Paraná e a UFPR convidam você a participar de uma pesquisa para entender a relação entre INOVAÇÃO e MARKETING no DESEMPENHO dos CORREIOS.

Ao decidir participar, o preenchimento completo do questionário é necessário e leva em torno de 15 minutos. Os dados aqui coletados são sigilosos e serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

INOVAÇÃO para esta pesquisa é entendida como novas propostas ou melhorias significativas em produtos, serviços, processos ou estrutura da organização.

Agradecemos sua participação!

Contamos com o apoio da Diretoria Regional dos Correios no Paraná, que entende a pesquisa como uma das formas de garantir a melhoria contínua dos serviços públicos.

Com base nas atividades da sua unidade/órgão NO ÚLTIMO ANO (últimos 12 meses), responda as perguntas em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa nada importante e 7 muito importante.

Para realizar inovações EM SUA UNIDADE/ÓRGÃO qual foi a importância das informações e conhecimentos adquiridos de:

1. FI1 - Funcionários dos Correios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

2. FI2 - Pesquisas realizadas pelos Correios

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

3. FI3 - Suporte técnico da Regional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

4. FI4 - Clientes pessoa física (PF)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

5. FI5 - Clientes pessoa jurídica (PJ)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

6. FI6 - Concorrentes

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

7. FI7 - Consultores ou institutos de pesquisa privados

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

8. FI8 - Universidades, faculdades, institutos tecnológicos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

9. FI9 - Governo ou institutos públicos de pesquisa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

10. FI10 - Eventos locais (feiras, festas e comemorações)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

11. FI11 - Associações profissionais ou sindicais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

12. FI12 - Padronização e melhoria no atendimento e manuais de serviço

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

13. FI13 - Revistas científicas ou publicações técnicas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Por favor, avalie sua unidade/órgão comparando com seu maior concorrente, nos aspectos a seguir em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

14. CM1 - Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças do mercado melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

15. CM2 - Conseguimos agregar valor para o consumidor por meio dos nossos produtos e serviços, melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

16. CM3 - Conhecemos as ações de preços do concorrente melhor do que ele conhece as nossas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

17. CM4 - Oferecemos uma melhor relação custo benefício para os clientes do que o nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

18. CM5 - Conhecemos os benefícios que o nosso concorrente oferece aos clientes, melhor do que ele conhece os nossos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

19. CM6 - Somos mais capazes para desenvolver novos produtos e serviços do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

20. CM7 - Alcançamos melhores resultados com os novos produtos e serviços que oferecemos do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

21. CM8 - Novos produtos e serviços são lançados aproveitando as ferramentas, pessoas e processos internos, melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

22. CM9 - Nossos novos produtos e serviços atendem melhor o desejo de consumidores do que os do nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

23. CM10 - Aproveitamos o contato com nossos clientes para identificar oportunidades de novos produtos, melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

24. CM11 - Conseguimos atender grande quantidade de regiões melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Avalie sua unidade/órgão comparando com seu maior concorrente, nos aspectos a seguir em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

25. CM12 - Somos mais eficazes do que nosso concorrente nas relações com as organizações parceiras para a distribuição de produtos e serviços

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

26. CM13 - Entendemos as peculiaridades de cada região atendida melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

27. CM14 - Oferecemos mais opções de acesso aos produtos e serviços do que nosso concorrente (agência, internet, telefone, entre outros)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

28. CM15 - Comunicamos nossos produtos e serviços melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

29. CM16 - Os clientes têm uma boa imagem da marca quando vêm à esta unidade/órgão, melhor do que os clientes do nosso concorrente têm da imagem deles

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

30. CM17 - Nos preocupamos com a imagem pública que os Correios possuem mais do que o nosso concorrente se preocupa com a imagem dele

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

31. CM18 - Cuidamos para que o público atendido fale bem dessa unidade/órgão para outras pessoas, melhor do que o nosso concorrente faz com os seus clientes

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

32. CM19 - Atendemos nossos clientes de forma mais ágil do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

33. CM20 - Conseguimos adequar produtos e serviços em acordo com as solicitações dos nossos clientes, melhor do que faz nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

34. CM21 - Respondemos mais rapidamente as reclamações de clientes do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

35. CM22 - Antecipamos as ofertas de produtos ou serviços que nosso cliente possa precisar, melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

36. CM23 - Desenvolvemos relacionamento pós-venda com nossos clientes melhor do que nosso concorrente

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Responda as perguntas a seguir em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa muito baixo(a) e 7 muito alto(a), para o período de um ano (últimos 12 meses).

37. DO1 - No último ano, como você avalia a qualidade do serviço prestado em relação à meta estabelecida para sua unidade/órgão (considerar o atingimento em relação à meta proposta)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

38. DO2 - No último ano, como você avalia o resultado financeiro em relação à meta estabelecida para sua unidade/órgão (considerar o atingimento em relação à meta proposta)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

39. DO3 - No último ano, como você avalia a satisfação do público atendido em relação às ações realizadas por sua unidade/órgão?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

40. DO4 - No último ano, como você avalia a percepção positiva de outras unidades públicas envolvidas com os Correios sobre a sua unidade/órgão (prefeitura, câmara dos vereadores, ministério público e outras organizações públicas)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Responda as perguntas a seguir em uma escala de 1 a 7, em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente para o período de um ano (últimos 12 meses).

41. RI1 - No último ano, introduzimos produtos ou serviços totalmente novos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

42. RI2 - No último ano, introduzimos melhorias significativas nos produtos ou serviços já existentes

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

43. RI3 - No último ano, introduzimos processos totalmente novos para a entrega de produtos e serviços

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

44. RI4 - No último ano, introduzimos melhorias significativas em processos já existentes para a entrega de produtos e serviços

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

45. RI5 - No último ano, introduzimos práticas totalmente novas de relacionamento com o cliente (ex: comunicação, preço, diminuição do esforço do cliente para adquirir um produtos ou serviço)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

46. RI6 - No último ano, introduzimos melhorias significativas nas práticas de relacionamento com o cliente (ex: comunicação, preço, diminuição do esforço do cliente para adquirir um produtos ou serviço)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

47. RI7 - No último ano, introduzimos práticas de gestão organizacional totalmente novas (ex: organização do local de trabalho, relação com outras organizações, alteração de práticas de negócio)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

48. RI8 - No último ano, introduzimos melhorias significativas nas práticas de gestão organizacional (organização do local de trabalho, relação com outras organizações, alteração de práticas de negócio)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Para concluir a pesquisa, por favor, forneça os dados a seguir:

49. Nome da sua unidade/órgão:

50. Número de funcionários da sua unidade/órgão:

51. Se sua unidade é agência, especifique:

☐ Agência Própria ☐ Agência Franqueada

Dados dos respondentes

52. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

53. Faixa Etária:

- ☐ entre 20 e 29 anos
☐ entre 30 e 39 anos
☐ entre 40 e 49 anos
☐ entre 50 e 59 anos
☐ entre 60 e 69 anos
☐ 70 anos ou mais

54. Tempo como funcionário (em anos)

55. Cargo na empresa:

- ☐ Diretor Regional
☐ Diretor Adjunto
☐ Coordenador (Negócios, Recursos Humanos, Suporte ou Operacional)
☐ Gerente/Assessor (da área administrativa)
☐ Gerente/Assessor (da área operacional)
☐ Gerente de Região de Vendas (REVENs)
☐ Gerente de Agência (própria ou franqueada)
☐ Assistente Comercial
☐ Outro

56. Se na questão anterior você assinalou - outro - especifique:

57. Ocupou outro cargo de gestão na administração pública?

☐ Sim ☐ Não

58. Se na questão anterior você respondeu - sim - identifique o cargo que ocupou:

59. Sua escolaridade:

- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Concluir

ANEXOS

ANEXO 1 – VARIÁVEIS OPERACIONAIS NORTEADORAS DO INSTRUMENTO DE COLETA.....	231
ANEXO 2 – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS.....	233

ANEXO 1 – VARIÁVEIS OPERACIONAIS NORTEADORAS DO INSTRUMENTO DE COLETA

15. how important to this business's innovation activities was information from:

Please ☒ one box for each category

	High	Medium	Low	Not Applicable	
a. within your business or enterprise group?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1001
b. suppliers of equipment, materials, services or software?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1020
c. clients, customers or end users?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1030
d. competitors or other businesses in your industry?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1040
e. consultants, commercial labs, or private R&D institutes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1050
f. universities or other higher education institutes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1060
g. government or public research institutes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1070
h. conferences, trade fairs, exhibitions?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1080
i. professional and industry associations?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1010
j. technical, industry or service standards?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1011
k. scientific journals and trade/technical publications?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1090

FONTE: CIS, 2013

Please rate your business unit relative to your major competitors in terms of its marketing capabilities in the following areas. Seven-point scale running -3 ("much worse than competitors") to +3 ("much better than competitors").	
Pricing	Using pricing skills and systems to respond quickly to market changes Knowledge of competitors' pricing tactics Doing an effective job of pricing products/services Monitoring competitors' prices and price changes
Product development	Ability to develop new products/services Developing new products/services to exploit R&D investment Test marketing of new products/services ^a Successfully launching new products/services
Channel management	Insuring that product/service development efforts are responsive to customer needs Strength of relationships with distributors Attracting and retaining the best distributors Closeness in working with distributors and retailers ^a Adding value to our distributors' businesses
Marketing communication	Providing high levels of service support to distributors Developing and executing advertising programs Advertising management and creative skills Public relations skills Brand image management skills and processes Managing corporate image and reputation

FONTE: Vorhies e Morgan, 2005

Q1. Since January 2008, did your organisation introduce any new or significantly improved services?

[ONE ANSWER ONLY]

- Yes..... 1
- No..... 2
- [DK/NA]..... 9

Q5. Since January 2008, did your organisation introduce any new or significantly improved methods of communicating your activities to the public, such as ...?

[READ OUT – ONE ANSWER PER LINE]

- Yes..... 1
- No..... 2
- [DK/NA]..... 9

Q6. Since January 2008, did your organisation introduce any new or significantly improved processes or organisational methods, such as ...?

[READ OUT – ONE ANSWER PER LINE]

- Yes..... 1
- No..... 2
- [DK/NA]..... 9

FONTE: The Gallup Organization, 2011

ANEXO 2 – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS



Carta 0012/2014 – ASDEM/CONEG/DR/PR

Curitiba, 26 de setembro de 2014.

A Sua Senhoria Prof(a). Dra.
 Ana Maria Machado Toaldo
 Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR (PPGADM)
 Av. Prof. Lothario Meissner, 632 2º andar
 Jardim Botânico CEP 80210-170 Curitiba-PR

Assunto: **Pesquisa de Marketing e Inovação**

Prezada Senhora,

A Diretoria Regional dos Correios do Paraná manifesta sua satisfação pela oportunidade de ter participado da pesquisa Marketing e Inovação no Desempenho de Serviços Públicos, realizada por Clóvis Teixeira Filho, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR. Esperamos que essa contribuição enriqueça o conteúdo da pesquisa.

Conforme solicitação, a seguir, relacionamos os nomes dos nossos técnicos que coordenaram o trabalho:

- Celso Luís Pinheiro da Silva;
- Keli Karime Abreu Pereira.

Tendo em vista o caráter estritamente científico da pesquisa, neste contexto, os Correios do Paraná autorizam a publicação dos resultados.

Atenciosamente,

AREOVALDO ALVES DE FIGUEIREDO
 Diretor Regional – DR/PR

HELIO TSURUDA
 Coordenador Regional de Operações
 Matrícula: 8.009.586-0
 Subdeleg. Competência: PR/NGERECIN/PR/4342011

CLPS



PATROCINADOR OFICIAL

TM Rio 2016